

Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Anne Nathalie Borges Almeida

Controlo Interno no Processo de Vendas na Mendes Gonçalves, S.A.

Controlo Interno no Processo de Vendas na Mendes Gonçalves, S.A.

Anne Nathalie Borges Almeida

ISCAC | 2021

Coimbra, janeiro de 2021



Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Anne Nathalie Borges Almeida

Controlo Interno no Processo de Vendas na Mendes Gonçalves, S.A.

Trabalho de projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Controlo de Gestão, realizado sob a orientação da Professora Doutora Cláudia Maria Pires de Carvalho Coimbra, coorientação do Professor Doutor António Rui Trigo Ribeiro, e supervisão da Dra. Sofia Alexandra Martins Magalhães Pires.

Coimbra, janeiro de 2021

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora deste projeto, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente projeto.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho, aos meus pais, à minha irmã e ao meu namorado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha Orientadora, Professora Doutora Cláudia Maria Pires de Carvalho Coimbra, pela ajuda, disponibilidade e conselhos na elaboração do presente relatório.

Um enorme agradecimento ao meu Coorientador, Professor Doutor António Rui Trigo Ribeiro pelo incansável acompanhamento, pela constante disponibilidade, pelo apoio, motivação, organização e colaboração em todo o trabalho.

Apresento o meu enorme agradecimento à Empresa Mendes Gonçalves, S.A. pela excelente oportunidade de realizar o projeto que deu origem ao presente relatório, por todo o apoio disponibilizado e partilha de conhecimentos ao longo de todo o estudo. Obrigada pela excelente integração.

Agradeço à minha supervisora Dra. Sofia Alexandra Martins Magalhães Pires, pela confiança, simpatia, aconselhamento e apoio demonstrado durante todo projeto.

Agradeço à equipa que tão bem me acolheu e integrou na empresa e a todos os restantes colegas com quem tive oportunidade de me cruzar ao longo desta jornada, tornando garantidamente mais gratificante a execução do projeto.

Agradeço a todos os inquiridos que se mostraram logo disponíveis para contribuir, agradeço o tempo e paciência que disponibilizaram para responder a todas as minhas questões. Foram, sem dúvida incansáveis e fundamentais para o desenvolvimento do projeto.

Agradeço aos meus pais e irmã, pois sem eles isto não seria possível. Agradeço a sua paciência e apoio incondicional, que, apesar do percurso não ter sido fácil, nunca me deixaram desistir.

Agradeço ao meu namorado pela incansável paciência, ajuda, apoio e compreensão.

Agradeço aos meus familiares, pelo apoio, preocupação e ajuda nos momentos necessários.

Agradeço a todos os meus amigos que de alguma forma acompanharam o meu trabalho e me ajudaram neste processo, pelas palavras de incentivo e apoio.

A todos, sem exceção, direciono o meu sincero agradecimento!

RESUMO

As organizações detêm uma preocupação crescente pelos seus mecanismos de controlo interno, de forma a rentabilizar os seus recursos, melhorar os seus resultados, gerir o risco, bem como, diminuir a ocorrência de erros, fraudes e falhas, sendo fundamental a adoção de um sistema de controlo interno devidamente adaptado, eficiente e eficaz.

O processo de vendas é fundamental para qualquer organização, uma vez que é a sua principal fonte de rendimentos, contribuindo positivamente para o crescimento do seu negócio. No entanto, esta área, assim como muitas outras, está exposta a uma série de riscos que podem colocar em causa a concretização dos objetivos pré-definidos e consequentemente o desenvolvimento da atividade. Nesse sentido, é de elevada importância a utilização de mecanismos de controlo interno que, de modo a serem benéficos, devem ser monitorizados regularmente, avaliando assim a sua eficácia operacional, levando à criação de sugestões de melhoria.

Por proposta da empresa Mendes Gonçalves, S.A. foi realizado um projeto de investigação, que utilizou a metodologia de estudo de caso, para caracterização do processo de vendas da empresa e dos mecanismos de controlo interno associados.

Os resultados do trabalho de investigação realizado, foram a caracterização do processo de vendas da Mendes Gonçalves, S.A., desde a receção da encomenda até à faturação e ao serviço de entrega ao cliente, sendo que a empresa ficou com um documento disponível e formalizado com todo o levantamento e desenho do referido processo, que poderá ser consultado por qualquer colaborador; a identificação dos controlos internos adotados pelos sistemas informáticos e pelos colaboradores, com a consequente identificação de pontos críticos, tanto ao nível das atividades operacionais como ao nível dos mecanismos de controlo interno; e, por fim, a identificação e sugestão de possíveis propostas de melhoria dos processos e pontos críticos identificados, ao nível das diferentes atividades e mecanismos de controlo interno.

Palavras-chave: Controlo Interno, Sistema de Controlo Interno, Processo de Vendas, Gestão do Risco, Melhoria Contínua, Auditoria Interna

ABSTRACT

Organizations have a growing concern for their internal control mechanisms to make their resources profitable, improve their results, manage risk, as well as decrease the occurrence of errors, frauds and failures, being fundamental the adoption of a properly adapted, efficient and effective internal control system.

The sales process is fundamental for any organization, since it is its main source of income, contributing positively to the growth of its business. However, this domain, as well as many others, is exposed to a series of risks that may jeopardize the achievement of predefined objectives and, consequently, the development of the activity. In this sense, the use of internal control mechanisms that, to be beneficial, should be monitored regularly, is of great importance, thus evaluating their operational effectiveness and bringing on suggestions for improvement.

At the proposal of the company Mendes Gonçalves, S.A. a research project was carried out, which used the case study methodology, to characterize the company's sales process and the associated internal control mechanisms.

The results of the research work carried out were the characterization of the Mendes Gonçalves, S.A. sales process, from the reception of the order to the invoicing and the delivery service to the client, with the company having a document available and formalized with all the survey and design of the referred process, which can be consulted by any collaborator; the identification of the internal controls adopted by the computer systems and the collaborators, with the consequent identification of critical points, both at the level of the operational activities and at the level of the internal control mechanisms; and, finally, the identification and suggestion of possible proposals for improvement of the identified processes and critical points, at the level of the different activities and internal control mechanisms.

Keywords: Internal Control, Internal Control System, Sales Process, Risk Management, Continuous Improvement, Internal Audit

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	1
1 ENQUADRAMENTO TEÓRICO	5
1.1 Definição de controlo interno.....	5
1.2 Tipos de controlo interno	8
1.3 Princípios e objetivos do controlo interno	10
1.4 O modelo COSO e as componentes do controlo interno	12
1.5 Importância do controlo interno.....	15
1.5.1 Importância do controlo interno na organização	15
1.5.2 Importância/procedimentos de controlo interno no processo de vendas ..	18
1.6 Limitações do sistema de controlo interno.....	22
1.7 Avaliação do sistema de controlo interno	23
1.7.1 Auditoria interna	25
1.7.2 Planeamento, recolha e registo do sistema de controlo interno	28
2 METODOLOGIA.....	30
2.1 Estudo de caso.....	30
2.2 Etapas do estudo de caso.....	31
2.3 Formulação do problema de investigação.....	31
2.4 Seleção do caso e elaboração do protocolo.....	32
2.4.1 Entrevistas.....	32
2.4.2 Observação direta	34
2.5 Recolha dos dados.....	36
2.6 Análise dos dados e elaboração do relatório	36
3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA - MENDES GONÇALVES, S.A.....	37
3.1 História.....	37

3.2	Missão, visão, ambição e valores	38
3.3	Estrutura organizacional.....	39
3.4	Política de gestão.....	39
3.5	Atividade	41
3.5.1	Marcas, negócio e principais mercados	41
3.5.2	Canais de distribuição e segmentação do negócio.....	41
3.5.3	Evolução do volume de negócios	43
3.6	Recursos físicos, humanos e tecnológicos	43
3.6.1	Recursos físicos	43
3.6.2	Recursos humanos	44
3.6.3	Recursos tecnológicos.....	44
4	CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO DE VENDAS	46
4.1	Subprocesso de Encomenda.....	47
4.1.1	Subprocesso de encomenda recebida via <i>e-mail</i>	48
4.1.2	Subprocesso de encomenda recebida via fax.....	57
4.1.3	Subprocesso de encomenda recebida via telefone	57
4.1.4	Subprocesso de encomenda recebida de forma presencial	60
4.1.5	Subprocesso de encomenda recebida via EDI	64
4.2	Subprocesso da logística e expedição	66
4.3	Subprocesso da guia de remessa e faturação.....	70
4.4	Subprocesso de saída e entrega da mercadoria	72
5	CONTROLO INTERNO DO PROCESSO DE VENDAS.....	75
5.1	Identificação dos controlos internos atuais	76
5.2	Identificação de pontos críticos e sugestões de melhorias	78
5.2.1	Subprocesso de encomendas via <i>e-mail</i> , fax, telefone e presencial.....	78
5.2.2	Subprocesso de encomendas via EDI	82

5.2.3	Subprocesso da logística e expedição	83
5.2.4	Subprocesso de guia de remessa e faturação	85
5.2.5	Subprocesso de saída e entrega da mercadoria	86
CONCLUSÃO		87
REFERÊNCIAS.....		90
APÊNDICES		95
APÊNDICE 1. ORGANOGRAMA.....		96
APÊNDICE 2. GUIÃO.....		97
APÊNDICE 3. DIAGRAMAS BPMN		116

ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS

Tabela 3.1. Evolução do número de colaboradores	44
Tabela 5.1. Identificação dos controlos internos adotados atualmente na MG	76
Tabela 5.2. Identificação dos pontos críticos e indicação de sugestões de melhorias no que toca ao subprocesso de encomendas via e-mail, fax, telefone e presencial	79
Tabela 5.3. Identificação dos pontos críticos e indicação de sugestões de melhorias no que toca ao subprocesso de encomendas via EDI.....	82
Tabela 5.4. Identificação dos pontos críticos e indicação de sugestões de melhorias no que toca ao subprocesso da logística e expedição	83
Tabela 5.5. Identificação dos pontos críticos e indicação de sugestões de melhorias no que toca ao subprocesso da guia de remessa e faturação.....	85
Tabela 5.6. Identificação dos pontos críticos e indicação de sugestões de melhorias no que toca ao subprocesso de saída e entrega da mercadoria	86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Estrutura tridimensional do COSO.....	12
Figura 2.1. Etapas de Metodologia de Investigação “Estudo de Caso”	31
Figura 3.1. Organograma da MG.....	39
Figura 3.2. Política de Gestão da MG.....	40
Figura 3.3. Distribuição por canal em Portugal	42
Figura 3.4. Segmentação do negócio	42
Figura 3.5. Volume de negócios	43
Figura 4.1. Diagrama BPMN do processo de vendas	47
Figura 4.2. Diagrama BPMN do subprocesso de encomenda recebida via e-mail por parte do cliente.....	49
Figura 4.3. Extrato da parte inicial do diagrama BPMN de recebimento de encomendas via e-mail por parte do comercial	54
Figura 4.4. Extrato da parte intermédia do diagrama BPMN do recebimento de encomendas via e-mail por parte do comercial	55
Figura 4.5. Extrato da parte final do diagrama BPMN de recebimento de encomendas via e-mail por parte do comercial	56
Figura 4.6. Extrato da parte inicial do diagrama BPMN de recebimento de encomendas via fax por parte do cliente	57
Figura 4.7. Extrato da parte inicial do diagrama BPMN de recebimento de encomendas via telefone por parte do cliente.....	58
Figura 4.8. Extrato da parte intermédia do diagrama BPMN do recebimento de encomendas via telefone por parte do cliente	58
Figura 4.9. Extrato da parte inicial do diagrama BPMN de recebimento de encomendas via telefone por parte do comercial.....	59
Figura 4.10. Extrato da parte inicial do diagrama BPMN de recebimento de encomendas de forma presencial por parte do cliente	60

Figura 4.11. Extrato das partes intermédia e final do diagrama BPMN de recebimento de encomendas de forma presencial por parte do cliente	61
Figura 4.12. Extrato da parte inicial do diagrama BPMN de recebimento de encomendas de forma presencial por parte do comercial.....	62
Figura 4.13. Extrato da parte intermédia do diagrama BPMN de recebimento de encomendas de forma presencial por parte do comercial	63
Figura 4.14. Diagrama BPMN do subprocesso de encomenda recebida via EDI	64
Figura 4.15. Diagrama BPMN do subprocesso da logística e expedição	67
Figura 4.16. Diagrama BPMN do subprocesso da guia de remessa e faturação	71
Figura 4.17. Diagrama BPMN do subprocesso da saída e entrega da mercadoria	73

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

AICPA – *American Institute of Certified Public Accountants*

BPM – *Business Process Management*

BPMN – *Business Process Management Notation*

BRC – *British Retail Consortium*

CMR – Convenção Relativa ao Contrato de Transporte Internacional de Mercadorias por Estrada

COSO – *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*

CS – *Customer Service*

DRA – Diretriz de Revisão/Auditoria

EDI – *Electronic Data Interchange*

ESP – Especial

IFAC – *International Federation of Accountants*

IIA – *Institute of Internal Auditors*

ISA – *International Standard on Auditing*

IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado

MG – Mendes Gonçalves, S.A.

MTO – *Make-To-Order*

OROC – Ordem dos Revisores Oficiais de Contas

OVN – Ordem de Venda

PDF – *Portable Document Format*

PDT – *Portable Data Terminal*

SAS – *Statement on Auditing Standards*

SAP – *Systems, Applications and Product*

TMS – *Transport Management System*

WMS – *Warehouse Management System*

INTRODUÇÃO

O meio empresarial é dotado de constantes instabilidades e desafios, bem como de uma acentuada competitividade. Nesse sentido, as organizações devem ser permanentemente capazes de fazer face a diversas situações que estão fora do seu controlo, tais como, a corrupção, fraude, globalização, consolidação da competitividade, entre outros, de modo a não prejudicar o desenvolvimento da sua atividade (Hightower, 2012).

Com a crescente evolução dos mercados e da economia e com as constantes mudanças associadas, a gestão das organizações tornou-se mais complexa. Assim, de modo a não comprometer o sucesso das empresas, é necessário que estas efetuem uma adaptação permanente às constantes alterações ambientais existentes e sejam capazes de gerir os riscos, para aos quais estão facilmente expostos, de acordo com o desenvolvimento atual da sua atividade (Younas & Kassim, 2019).

As organizações detêm uma crescente preocupação pela adoção e manutenção de mecanismos de controlo interno. Esta preocupação remonta ao início do século XX, sendo justificada pela ocorrência de diversos escândalos empresariais, que levaram à falência de algumas empresas (Younas & Kassim, 2019). Assim, segundo o *International Federation of Accountants* (IFAC, 2006), tendo em conta a gravidade das falhas cometidas, sentiu-se a necessidade de aumentar e reforçar regras, regulamentos e leis vigentes, de forma a que fossem capazes de auxiliar as organizações, conseguindo reduzir os riscos inerentes ao exercício das suas atividades, resultantes das fraquezas existentes e/ou má formulação ao nível dos controlos internos implementados (Younas & Kassim, 2019). Vários organismos nacionais e internacionais contribuíram para o aumento e reforço das referidas normas, defendendo e evidenciando sempre a importância da presença de um sistema de controlo interno eficaz no seio das organizações (IFAC, 2006).

O presente projeto, elaborado no âmbito da parte não letiva do Mestrado em Controlo de Gestão do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC), surge da proposta por parte da empresa Mendes Gonçalves, S.A., doravante designada por MG, de estudar os mecanismos de controlo interno associados ao seu processo de vendas.

Neste âmbito, e de forma resumida, o objetivo principal do presente projeto passa pelo levantamento do processo de vendas da MG e respetivos mecanismos de controlo interno, desde a chegada da encomenda até à sua entrega ao cliente, incluindo a recolha de

medidas e procedimentos de controlo interno implementados com vista à identificação de pontos fracos e, por conseguinte, a realização de recomendações que visem melhorar os pontos fracos identificados.

A empresa MG apresentou recentemente uma grande e rápida evolução num curto espaço de tempo, o que tornou o desenvolvimento da sua atividade mais complexo, sendo que ao longo do tempo foi efetuando os ajustes necessários por forma a dar resposta eficiente e eficaz a todas as solicitações dos seus clientes. Contudo, sentiu a necessidade de perceber se atualmente o processo de vendas e respetivos mecanismos de controlo interno estão de acordo com o seu contexto real. Nesse sentido, e tendo em conta a sua evolução e o patamar em que se encontra, a MG sentiu a necessidade de analisar e rever todos os seus processos e procedimentos de controlo interno, de forma a concluir se tudo se encontra em conformidade e a ser realizado da forma mais benéfica para a entidade, uma vez que, apesar do seu crescimento, a MG pretende continuar a primar por um serviço de excelência. Daqui surge a pertinência para a realização do presente projeto, proposto pela MG.

Para além do já referido, o presente projeto permitirá também à MG identificar e eliminar etapas desnecessárias, caso existam, integrando a informação e os intervenientes no processo. Após a caracterização do processo de vendas e identificação de situações que desencadeiem ou possam desencadear acontecimentos indesejáveis, torna-se viável a sugestão de possíveis melhorias e mudanças, que permitam minimizar a ocorrência de falhas e otimizar todos os procedimentos.

O objetivo geral e primordial do presente projeto, como referido anteriormente, passa por desenvolver um estudo acerca dos mecanismos de controlo interno associados ao processo de vendas, desde o recebimento da encomenda, até à faturação e entrega da mercadoria ao cliente. Ao longo do levantamento efetuado, pretende-se que sejam identificados todos os controlos implementados, possíveis lacunas e pontos críticos existentes ou que possam vir a existir, bem como identificar sugestões de melhorias relativamente aos processos identificados e possíveis fraquezas detetadas.

De forma a desenvolver e dar cumprimento ao objetivo geral do projeto, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar o sistema de controlo interno implementado;
- Conhecer o funcionamento do processo de vendas, dando especial atenção ao

subprocesso de encomendas e ao subprocesso de faturação;

- Identificar e avaliar as atividades operacionais e respetivos controlos implementados no processo de vendas;
- Identificar os instrumentos de controlo de gestão (plataformas tecnológicas) utilizados nas diferentes atividades operacionais do processo de vendas;
- Identificar lacunas e pontos críticos do processo;
- Verificar se os mecanismos de controlo interno existentes na MG são adequados;
- Apresentar recomendações/sugestões de melhoria e/ou medidas corretivas que permitam colmatar as lacunas e pontos críticos identificados.

O presente relatório de projeto encontra-se dividido em cinco capítulos. Após a introdução, é efetuada no primeiro capítulo a realização de todo o enquadramento teórico e revisão de literatura diretamente relacionados com o projeto desenvolvido, estando assente na temática do controlo interno, com apresentação das suas definições, tipos, princípios, objetivos e componentes. Posteriormente, é feita referência à importância do controlo interno, dando especial enfoque à importância do controlo interno no processo de vendas. Por fim, são apresentadas algumas limitações, bem como o processo de avaliação do sistema de controlo interno.

No segundo capítulo identifica-se a metodologia que serviu de base e deu suporte às atividades desenvolvidas ao longo do desenrolar do projeto. Deste modo, nesse capítulo são descritos os métodos e instrumentos necessários e adotados para a recolha da informação necessária, nomeadamente através da opção pelo estudo de caso, utilizando o método das entrevistas e o método da observação direta. Importa referir, que tanto os colaboradores como a Dra. Sofia Magalhães Pires, supervisora do projeto, estiveram sempre disponíveis para ajudar nas diferentes etapas do projeto.

Seguidamente, no terceiro capítulo, é apresentada a entidade acolhedora do projeto, que compreende a sua história; missão, visão, ambição e valores; estrutura organizacional; política de gestão; sua atividade; e, por fim, os seus recursos físicos, humanos e tecnológicos.

Após a apresentação dos três capítulos já mencionados, estão reunidas as condições necessárias que permitem apresentar o estudo desenvolvido na MG. Desta forma, o quarto e quinto capítulos são destinados à apresentação do trabalho desenvolvido, sendo que, no quarto capítulo consta a caracterização do processo de vendas, através do qual são

apresentados os diagramas com as respetivas descrições de processos e controlos; já no quinto capítulo é apresentado o controlo interno no processo de vendas da MG, no qual é feita uma reflexão crítica às suas atividades, estando assim presente a identificação dos controlos já existentes na empresa, assim como a identificação de pontos críticos, com as respetivas sugestões de melhoria.

No último capítulo é efetuada a conclusão através de uma síntese do trabalho realizado, com apresentação dos seus principais contributos e limitações, bem como possíveis propostas de trabalhos que possam ser desenvolvidas em futuras investigações.

1 ENQUADRAMENTO TEÓRICO

O presente capítulo visa a elaboração do enquadramento teórico, com o objetivo principal de apresentar os conteúdos necessários e relevantes, relacionados e preponderantes para o desenvolvimento e realização do presente projeto.

Deste modo, todo o enquadramento teórico será desenvolvido segundo a temática do controlo interno, no qual será apresentada a sua definição, assim como os seus tipos, princípios, objetivos, componentes e limitações. Posteriormente, será feita uma abordagem à avaliação do sistema de controlo interno, fazendo referência ao conceito de auditoria interna e à forma como pode ser avaliado o sistema de controlo interno.

Por fim, tendo em conta a temática do presente projeto, será dado real destaque à importância do controlo interno, quer ao nível da organização, quer ao nível do processo de vendas.

1.1 Definição de controlo interno

O controlo interno apresenta atualmente elevada importância, sendo considerado fundamental para o bom desenvolvimento das organizações. No que toca ao seu conceito, não existe uma única definição, mas sim diversas aceções que foram surgindo ao longo dos anos, provenientes de diferentes autores e organismos nacionais e internacionais que serão apresentadas seguidamente.

Segundo Morais e Martins (2013, p. 28), em 1934 o *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA) através da norma *Statement on Auditing Standards* (SAS) n.º 1, definiu pela primeira vez o conceito de controlo interno, afirmando que o mesmo

compreende um plano de organização e coordenação de todos os métodos e medidas adotadas num negócio a fim de garantir a salvaguarda de ativos, verificar a adequação e confiabilidade dos dados contabilísticos, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão às políticas estabelecidas pela gestão.

Na ótica do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO, 1992, p. 13), o controlo interno é

um processo levado a cabo pelo Conselho de Administração, Direção e outros membros da entidade com o objetivo de proporcionar um grau de confiança razoável na concretização dos seguintes objetivos:

- Eficácia e eficiência dos recursos;
- Fiabilidade da informação;
- Cumprimento das leis e normas estabelecidas.

Em 2013, COSO atualizou o documento que emitiu anteriormente (1992), apresentando assim uma nova definição de controlo interno, afirmando que “o controlo interno é um processo efetuado pela administração, gestão e outro pessoal, desenhado para proporcionar segurança razoável acerca da consecução dos objetivos relacionados com as operações, relato e conformidade” (COSO, 2013, p. 3).

Numa outra perspetiva,

o controlo interno é uma forma de organização que pressupõe a existência de um plano e de sistemas coordenados destinados a prevenir a ocorrência de erros e irregularidades ou a minimizar as suas consequências e a maximizar o desempenho da entidade no qual se insere (Tribunal de Contas, 1999, p. 47).

O controlo interno assegura assim que os processos/procedimentos se desenvolvem de acordo com o expectável, prevenindo e detetando a ocorrência de situações indesejáveis para a empresa, nomeadamente erros e fraudes (Neves, 2008).

A *International Standard on Auditing* (ISA) 315 afirma que o controlo interno é um

processo concebido, implementado e mantido pelos encarregados da governação, gerência e outro pessoal para proporcionar segurança razoável acerca da consecução dos objetivos de uma entidade com respeito à fiabilidade do relato financeiro, eficácia e eficiência das operações e cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis. O termo “controles” refere-se a qualquer aspeto de um ou mais dos componentes do controlo interno (IFAC, 2012a, p. 264).

O controlo interno tem-se revelado cada vez mais importante no seio das organizações, sendo um conceito vasto, uma vez que está presente em todas as operações de uma entidade (Costa, 2019). É um processo que engloba políticas e procedimentos que se difundem por toda a empresa, mitigando a ocorrência de erros e comportamentos fraudulentos, permitindo o alcance dos objetivos definidos, de forma eficiente e eficaz de acordo com as leis vigentes (Younas & Kassim, 2019). Através das definições

apresentadas, é possível verificar que as mesmas diferem entre si, no entanto acabam por ser complementares, uma vez que todas apresentam a mesma finalidade.

Neste âmbito, e de modo a distinguir os conceitos, importa ainda mencionar a definição de sistema de controlo interno, sendo uma ferramenta fundamental que contribui positivamente para a fiabilidade dos processos organizacionais.

De acordo com Nabais (1993, p. 151), o IFAC define o sistema de controlo interno afirmando que

é um plano de organização e todos os métodos e procedimentos adotados pela administração de uma entidade para auxiliar a atingir o objetivo de gestão, de assegurar, tanto quanto for praticável, a metódica e eficiente conduta dos seus negócios, incluindo a aderência às políticas de administração, a salvaguarda de ativos, a prevenção e deteção de fraudes e erros, a precisão dos registos contabilísticos e a atempada preparação de informação financeira fidedigna.

Tendo por base a Ordem dos Revisores Oficiais de Contas (OROC) na Diretriz de Revisão/Auditoria DRA (410) o sistema de controlo interno compreende

todas as políticas e procedimentos (controles internos) adotados pela gestão de uma entidade que contribuam para a obtenção dos objetivos da gestão de assegurar, tanto quanto praticável, a condução ordenada e eficiente do seu negócio, incluindo a aderência às políticas da gestão, a salvaguarda de ativos, a prevenção e deteção de fraude e erros, o rigor e a plenitude dos registos contabilísticos, o cumprimento das leis e regulamentos e a preparação tempestiva de informação financeira credível (OROC, 2000, p. 2).

Comparando os dois conceitos, é possível compreender que o controlo interno é um processo desenvolvido e orientado, levado a cabo por pessoas, que visa proporcionar uma garantia razoável à entidade, permitindo que esta atinja os seus objetivos pré-definidos (Morais & Martins, 2013), enquanto que o sistema de controlo interno é o conjunto de políticas e procedimentos, ou seja, os controles internos definidos para a empresa.

Segundo Nabais (1993), o sistema de controlo interno é indispensável e está presente em todas as organizações, independentemente da sua dimensão e complexidade, para que estas possam exercer a sua atividade. Por outro lado, o autor Neves (2008) defende que

existe necessidade de implementação de um sistema de controlo interno eficiente e eficaz quando as entidades vão ganhando alguma dimensão e complexidade, dado que nas organizações de menor dimensão, o respetivo proprietário define e aplica os seus próprios controlos.

O sistema de controlo interno deve estar devidamente adaptado à organização em que se aplica, seja ao nível temporal como ao nível espacial, não havendo nenhum modelo específico, isto é, nenhum modelo *standard*, devendo o mesmo ser dinâmico e facilmente adaptável às mudanças permanentes e novas realidades a que as empresas estão sujeitas. No entanto, deve haver especial preocupação com os custos que se irão suportar e os benefícios que irão resultar da implementação desse mesmo sistema de controlo interno (Inácio, 2014).

Desta forma, verifica-se que no âmbito das organizações, devido ao seu permanente crescimento, ao ambiente que as rodeia e todas as constantes mudanças que lhes estão associadas, o controlo interno e o sistema de controlo interno revelam-se fundamentais para o bom desenvolvimento das suas atividades.

1.2 Tipos de controlo interno

De acordo com o AICPA citado por Nabais (1993), Trenerry (1999) e Pinheiro (2014), existem fundamentalmente dois tipos de controlo interno: o controlo contabilístico e o controlo administrativo.

Relativamente ao controlo contabilístico, o mesmo tem como objetivo proteger o património da organização, através da justificação de todas as operações realizadas ao nível da entidade assegurando que todos os procedimentos e operações são levados a cabo de acordo com a aprovação da administração (Nabais, 1993). Garante, por outro lado, que “apenas as transações válidas são autorizadas, registadas e relatadas, e que todas as responsabilidades apropriadas são mantidas” (Trenerry, 1999, p. 8). O controlo contabilístico envolve os registos, os atos ou procedimentos que visam a salvaguarda dos ativos da organização e o aumento da confiança nos registos contabilísticos/financeiros associados a uma determinada entidade (Trenerry, 1999), fazendo com que os mesmos se encontrem sempre completos e devidamente atualizados (Pinheiro, 2014).

Por sua vez, o controlo administrativo verifica a totalidade das operações das organizações, para que estas consigam atingir os objetivos planeados (Pinheiro, 2014). Relaciona-se com os processos de decisão e abrange o plano de organização, métodos,

procedimentos e registos, que geram a informação necessária que servirá de base à tomada de decisão em determinadas áreas da entidade, que levam à autorização pelos órgãos de gestão das várias transações (Nabais, 1993; Trenerry, 1999).

Numa outra perspetiva, Morais e Martins (2013) classificaram e definiram cinco tipos de controlo interno, caracterizados de acordo com o momento em que podem ser postos em prática, sendo eles:

- **Preventivos:** são considerados controlos *à priori*, pois são definidos antes que factos indesejáveis ocorram, tendo como principal objetivo o impedimento da ocorrência de erros ou fraudes;
- **Detetivos:** são considerados controlos *à posteriori*, pois são definidos após a ocorrência de factos indesejáveis. Têm como principal objetivo a deteção e identificação de falhas, irregularidades ou erros ocorridos no passado com o intuito de os corrigir;
- **Corretivos:** são utilizados para colmatar e retificar factos indesejáveis detetados;
- **Diretivos ou Orientativos:** promovem a ocorrência de factos desejáveis, prevenindo as situações indesejáveis, trazendo benefícios para a entidade;
- **Compensatórios:** são utilizados para compensar as fragilidades verificadas ao nível do controlo interno existente em relação a outras áreas da organização.

Por sua vez, para os autores Marçal e Marques (2011), existem três tipos de controlo interno, sendo eles:

- **Controlo da organização:** é um controlo de elevada importância que visa uma adequada segregação de funções, adequada atribuição de responsabilidades e limites de autoridade a todos os colaboradores, contribuindo para um controlo total da organização;
- **Controlo dos procedimentos:** visa o impedimento do incumprimento de todos os procedimentos necessários para a realização do processamento e registo de determinadas transações. Desta forma, pretende-se evitar que sejam esquecidas algumas das etapas essenciais para a adequada realização de todo o processo;
- **Controlo dos sistemas de informação:** engloba os sistemas de informação utilizados pela organização que transmitem a informação aos órgãos de gestão. Assim, a informação pode ser controlada, examinada e utilizada pelos mesmos.

1.3 Princípios e objetivos do controlo interno

Como referido anteriormente, o controlo interno revela elevada importância num ambiente organizacional. A implementação e desenvolvimento deste processo não é padronizada, pelo que o mesmo deve ser implementado e adaptado tendo em conta a dimensão e atividade da organização em que se pretende aplicar. De modo a desenvolver um eficiente e eficaz controlo interno, de acordo com o Tribunal de Contas (1999), o mesmo deve assentar nos seguintes princípios basilares que devem ser aplicados de um modo geral:

- **Segregação de funções:** privilegia a atribuição de uma tarefa específica a um determinado colaborador para que se saiba sempre quem é o responsável pela sua realização. Assim, este princípio visa a não atribuição de uma ou mais funções compatíveis à mesma pessoa de modo a evitar a ocorrência de atos fraudulentos, possíveis erros ou irregularidades;
- **Controlo das operações:** este controlo está em concordância com o princípio mencionado anteriormente, uma vez que o controlo das operações, nomeadamente a sua verificação ou conferência, devem ser efetuadas por um ou mais colaboradores diferentes daqueles que efetivamente realizaram a tarefa;
- **Definição de autoridade e de responsabilidade:** princípio que tem como objetivo atribuir e limitar os poderes e responsabilidades que cada interveniente detém relativamente a uma determinada função;
- **Pessoal qualificado, competente e responsável:** princípio que indica que cada colaborador deve ser devidamente selecionado e adequado para o cargo que vai ocupar. Assim, é de elevada importância que o mesmo possua as qualificações literárias e técnicas, bem como experiência profissional necessária ao desenvolvimento apropriado das suas funções;
- **Registo metódico dos factos:** princípio que indica que as operações devem ser reconhecidas na contabilidade, tendo em conta o cumprimento das regras contabilísticas, juntamente com os respetivos comprovativos/documentos que os justifiquem. Os registos devem ser numerados e organizados segundo a sua numeração de modo a facilitar a sua consulta e o seu controlo no decorrer da atividade.

Importa mencionar que todos os princípios referidos se encontram relacionados entre si, contribuindo positivamente para o bom funcionamento do controlo interno e respetivo sistema de controlo interno, contribuindo igualmente para a melhoria de resultados e combate de erros, irregularidades e fraudes.

No que toca aos objetivos, o *Institute of Internal Auditors* (IIA, 2012, p. 12) refere que os objetivos do controlo interno visam:

- “O alcance dos objetivos estratégicos da organização;
- A confiabilidade e integridade das informações financeiras e operacionais;
- A eficácia e eficiência das operações e programas;
- A salvaguarda de ativos;
- A conformidade com leis, regulamentos, políticas, procedimentos e contratos”.

Neste âmbito, o Tribunal de Contas (1999, p. 48) também apresentou um conjunto de objetivos do controlo interno, nomeadamente:

- “Salvaguardar os ativos;
- Garantir:
 - a legalidade e a regularidade das operações;
 - que todas as operações, e apenas essas, foram corretamente autorizadas, liquidadas, ordenadas, pagas e registadas;
- Assegurar a oportunidade, a confiança e a integridade das informações de gestão;
- Promover a economia e a eficiência das operações ou atividades da empresa;
- Assegurar que os resultados correspondem aos objetivos definidos”.

De acordo com COSO (2013), o controlo interno subdivide-se e foca-se em três tipos de objetivos: objetivos operacionais, objetivos de reporte e objetivos de conformidade. Os objetivos operacionais referem-se “à eficácia e à eficiência das operações da entidade, inclusive as metas de desempenho financeiro e operacional e a salvaguarda de perdas de ativos” (COSO, 2013, p. 3). Os objetivos de reporte estão relacionados com a divulgação da informação, seja ela financeira ou não financeira, de carácter interno e/ou externo, devendo a informação ser confiável, oportuna e transparente. Por fim, os objetivos de conformidade, estão relacionados com o cumprimento das leis, regras e normas pelas quais a organização se rege (COSO, 2013).

1.4 O modelo COSO e as componentes do controlo interno

O modelo COSO foi publicado em 1992 pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) com o intuito de auxiliar as organizações avaliação e melhoria dos seus sistemas de controlo interno (Hightower, 2012). Este modelo dá ênfase à adoção de bons mecanismos de controlo interno e disponibiliza orientações que permitem às organizações desenvolver e implementar um adequado e eficaz sistema de controlo interno (Krstić & Đorđević, 2012).

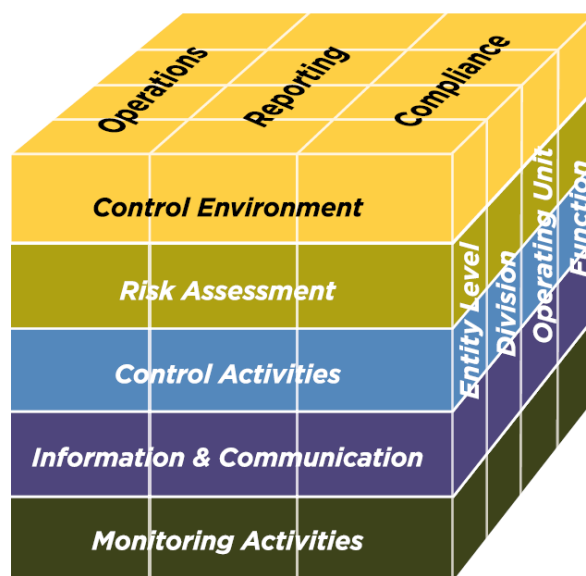


Figura 1.1. Estrutura tridimensional do COSO

Fonte: COSO, 2013, p. 6

Tal como se pode observar na Figura 1.1, o modelo COSO apresenta uma estrutura tridimensional constituída por cinco componentes de controlo interno (ambiente de controlo; avaliação do risco; atividades de controlo; informação e comunicação; e monitorização) e três objetivos de controlo interno (objetivos operacionais, objetivos de reporte e objetivos de conformidade). Numa outra dimensão, são ainda apresentados os diversos níveis onde podem ser adotados os controlos (entidade, departamentos, unidade operacional e função) (COSO, 2013).

De acordo com o modelo COSO, o controlo interno é então constituído por cinco componentes que se relacionam entre si, sendo eles: o ambiente de controlo; a avaliação do risco; as atividades de controlo; a informação e comunicação; e a monitorização.

O ambiente de controlo depende da história e cultura da entidade e dos respetivos colaboradores (COSO, 1992). Caracteriza-se e relaciona-se com todas as áreas da

organização e é constituído pelo *know-how*, valores éticos e profissionais dos colaboradores da organização (Coderre, 2008). Esta componente serve de base às restantes e engloba um conjunto de normas, procedimentos e estruturas, essenciais para a eficácia do controlo interno da organização, que têm como objetivo alertar todos os funcionários para a importância da adoção do sistema de controlo interno na entidade (COSO, 2013). Se os funcionários estiverem conscientes da importância do uso do controlo interno, a entidade conseguirá atingir os seus objetivos da melhor forma.

Relativamente à componente de avaliação do risco, qualquer entidade, independentemente da sua dimensão, estrutura ou setor, está sujeita a diversos riscos em todas as suas áreas, provenientes tanto do ambiente interno, como do ambiente externo, que podem afetar a estratégia e o cumprimento dos objetivos pré-definidos pela organização. A avaliação do risco é um processo dinâmico e refere-se ao modo de identificar, avaliar e analisar riscos, tanto internos como externos, controláveis ou incontrolláveis, considerados significativos, isto é, que possam influenciar negativamente a entidade. Para que o processo ocorra com a devida eficácia, devem ser previamente definidos os objetivos para cada nível da entidade. Assim, este serve de base para que posteriormente possam ser definidas soluções e medidas de controlo, com o intuito de dar resposta aos riscos identificados e resultados inerentes, permitindo à organização atingir os seus objetivos, evitando assim colocar em risco a sua atividade. Aquando da realização da avaliação de risco, devem ser consideradas as possíveis alterações no meio envolvente que possam pôr em causa a eficácia do controlo implementado (COSO, 2013).

As atividades de controlo abrangem todas as políticas, procedimentos e práticas estabelecidas, que ajudam a assegurar que as ações que foram identificadas pela gestão como necessárias para tratar os riscos, são cumpridas de forma eficiente a todos os níveis de atividade (COSO, 2013). Esta componente desenvolve-se em todos os níveis da entidade e auxilia no controlo/mitigação dos riscos intrínsecos ao desenvolvimento do negócio, verificando se a administração se encontra a agir em conformidade, dado que, em caso contrário, poderá pôr em causa a concretização dos seus objetivos (Pinheiro, 2014).

No que toca à componente de informação e comunicação, os sistemas de informação e comunicação são compostos por infraestruturas e *softwares*, indivíduos, dados e processos que permitem a realização de controlos internos, com utilização de tecnologias como *Business Intelligence* ou *Business Process Management Suites* (Belfo & Trigo,

2013), e o alcance dos objetivos da organização (IFAC, 2012a). Os sistemas de informação e comunicação efetuam a recolha, a identificação da informação interna e/ou externa e a sua adequada comunicação aos interessados, necessária para dirigir e controlar diversas operações, de modo a que a organização consiga alcançar os seus objetivos (COSO, 1992). O *output* obtido após o tratamento da informação, deverá ser de qualidade para que as decisões a tomar sejam efetuadas de forma adequada. Assim, é fundamental que a informação, que deve ser fiável, chegue aos responsáveis de forma clara e objetiva. Desta forma, cada organização deverá possuir um sistema de informação adequado à organização, respondendo às suas necessidades, mas também às necessidades do meio envolvente (Pinheiro, 2014).

Por fim, a monitorização responsabiliza-se pelo acompanhamento contínuo do sistema de controlo interno, através de avaliações específicas, tais como as auditorias (Coderre, 2008), bem como pela avaliação da *performance* no que toca ao desenvolvimento de cada uma das cinco componentes do controlo interno (Almeida, 2019). Tem como objetivo a avaliação de desempenho do sistema de controlo interno, observando a sua adaptabilidade face às constantes mudanças que surgem. Pode afirmar-se que é efetuado um controlo sobre os controlos implementados, com o intuito de verificar se tudo ocorre em conformidade e em tempo útil (IFAC, 2012a), para que caso contrário sejam aplicadas medidas corretivas que contribuam para a melhoria contínua do sistema de controlo interno (Coderre, 2008).

Em suma, de acordo com Morais e Martins (2013, p. 30) “estas componentes funcionam articuladas entre si, gerando sinergias e formando um sistema integrado, respondendo de forma dinâmica a qualquer mudança na envolvente”.

Assim, é possível verificar que para a organização atingir os seus objetivos e fazê-lo da melhor forma, necessita da implementação de um bom sistema de controlo interno. O controlo interno é eficiente e eficaz quando abarca e respeita todas as componentes supramencionadas, fazendo com que estas sejam realizadas em conformidade e permitam à organização alcançar o cumprimento dos objetivos definidos.

Toda e qualquer organização ambiciona conseguir alcançar da melhor forma os objetivos definidos. Nesse sentido, as organizações baseiam-se nos componentes de controlo interno como meio para a sua concretização (Morais & Martins, 2013). Assim, verifica-se que existe uma relação direta entre os objetivos (objetivos operacionais, objetivos de

reporte e objetivos de conformidade), que a entidade pretende atingir e os componentes do controlo interno, uma vez que estes indicam o que é necessário fazer para atingir os respetivos objetivos. Similarmente, existe ainda uma ligação com os níveis (entidade, departamentos, unidade operacional e função), dado que é nestes que são aplicados os componentes do controlo interno, bem como são definidos objetivos para todos os níveis de uma determinada organização (OROC, 2000).

1.5 Importância do controlo interno

Segundo Costa (2019, p. 233) o controlo interno engloba todas as operações de uma organização pelo que “nenhuma empresa ou entidade, por mais pequena que seja, pode exercer a sua atividade operacional sem ter implementado um sistema de controlo interno, ainda que rudimentar”. Toda e qualquer organização deve possuir um sistema de controlo interno que seja eficiente e eficaz, ainda que menos formal ou sistematizado em entidades de menor dimensão, uma vez que deve estar de acordo com a organização em que se aplica (Neves, 2008).

No presente tópico importa mencionar a importância que o controlo detém no seu todo e de forma genérica numa organização, expondo de seguida a sua importância num processo específico da empresa, neste caso no processo de vendas.

1.5.1 Importância do controlo interno na organização

O controlo interno revela-se de elevada importância no seio das organizações, sendo uma ferramenta essencial a qualquer organização que pretenda ter sucesso, uma vez que consegue auxiliar no alcance de objetivos e manter e/ou melhorar o bom funcionamento dos respetivos processos e operações (COSO, 2013). Para isso, é necessário que existam controlos internos bons e sólidos, que tornem as operações eficientes e que permitam uma tomada de decisão consciente, melhorando consequentemente a imagem da organização. Caso contrário, podem tornar-se prejudiciais, reduzindo a produtividade, aumentando a complexidade das transações, não agregando qualquer valor a determinadas atividades (Younas & Kassim, 2019).

O desenvolvimento dos negócios e o consequente aumento e complexidade dos processos organizacionais intensificam a importância da adoção de sistemas de controlo interno adequados (Marçal & Marques, 2011). O controlo interno revela especial importância na organização, dada a aptidão que detém no que toca à gestão de riscos, contribuindo para

a concretização dos objetivos definidos e criação de valor para todos os *stakeholders* (IFAC, 2012b). Segundo o COSO (2004), a gestão dos riscos, como o próprio nome indica, gere possíveis eventos (riscos e oportunidades) que possam ocorrer dentro de uma organização e que possam colocar em causa a criação ou a preservação de valor.

Qualquer organização está sujeita à ocorrência de inúmeros riscos, sejam eles positivos ou negativos, que podem ser geridos através da implementação de controlos por parte da organização (IFAC, 2012b). Cada vez mais as empresas estão sujeitas a constantes mudanças, quer sejam provenientes do seu ambiente interno quer sejam provenientes do seu ambiente externo. Nesse sentido, a adoção de mecanismos de controlo interno, para além do já referido, também contribui positivamente e sistematicamente para a mitigação do risco, efetuando a sua identificação e respetiva gestão, uma vez que das constantes mudanças podem surgir inúmeros riscos que devem ser controlados na sua plenitude (Marçal & Marques, 2011).

De acordo com McKeever (2006), citado por Pinheiro (2014, p. 101), o risco é “um evento adverso, que pode ter impacto no negócio (positivo ou negativo) devendo, por isso, ser gerido de forma oportuna, adequada e apropriada”. Segundo o COSO (2004, p. 8) “o controlo interno é parte integrante da gestão dos riscos corporativos”. Deste modo, para efetuar a sua gestão e, assim, atingir os objetivos e estratégias pré-definidas, é necessária a adoção de medidas de controlo, nomeadamente através da implementação de um sistema de controlo interno (Pinheiro, 2014), que permita a mitigação dos riscos desfavoráveis e potencie a ocorrência de riscos favoráveis à organização (IFAC, 2012b). Um controlo interno eficaz, permite que a organização possua uma vantagem competitiva, uma vez que, através da implementação e adoção de controlos eficientes e eficazes, a organização estará mais preparada para assumir riscos adicionais (IFAC, 2012b).

De acordo com WU (2013, p. 704) “o curso real dos negócios, a gestão do risco e o controlo interno estão intimamente ligados”. De acordo com o mesmo autor, para uma organização ter sucesso, não deve dispensar nem a gestão de risco nem o controlo interno, uma vez que o controlo interno é essencial para a gestão dos riscos, assim como a gestão dos riscos é essencial para a prossecução e realização dos objetivos definidos pela entidade (WU, 2013).

Para além da gestão dos riscos, o controlo interno tem também na sua génese o combate da fraude (Inácio, 2014). Como é do senso comum, é impossível eliminar de forma

definitiva a ocorrência de erros e fraudes, no entanto é possível mitigar a sua ocorrência através da implementação de salvaguardas, isto é, de mecanismos de controlo interno eficazes que permitam às organizações atingir os seus objetivos, bem como cumprir as suas obrigações (AICPA, 2014).

A utilização de controlos internos como ferramenta de gestão torna-se crucial, uma vez que os mesmos se mostram eficientes ao detetar situações indesejáveis que podem ser corrigidas, de modo a mitigar a ocorrência de erros e procedimentos fraudulentos, aumentando assim o seu desempenho (Tribunal de Contas, 1999).

Uma vez que não é possível fazer auditorias constantes e exaustivas, de acordo com Younas e Kassim, (2019), o controlo interno surgiu para assegurar que as informações são transmitidas com o maior grau de confiabilidade, exatidão e precisão da realidade, de forma a que se consiga detetar mais facilmente os erros, fraudes e irregularidades e ainda possibilitar uma tomada de decisão consciente: uma organização que não tenha qualquer tipo de controlo sobre o seu património, não tem como fornecer informações precisas e confiáveis. Assegura também que todas as operações funcionem de modo efetivo e em conformidade com as leis. De um modo geral, proporciona a toda a organização a confiança adequada para que consiga alcançar os objetivos traçados, com resultados económicos favoráveis e com o mínimo de recursos, influenciando assim toda a organização de forma positiva. O controlo interno protege tanto as organizações como também todas as pessoas nela envolvidas, trazendo assim uma segurança adequada nas atividades que executam (Younas & Kassim, 2019).

Assim, é possível concluir que “um forte controlo interno é a chave para o sucesso do negócio e essencial para a obtenção de lucros saudáveis” (Younas & Kassim, 2019, p. 4).

Para além do referido, importa mencionar a importância que os colaboradores apresentam nesse processo, uma vez que são parte integrante de uma organização. Deste modo, as mesmas devem estar devidamente conscientes das funções e respetivos controlos a executar. Muitas vezes são os próprios colaboradores que, por estarem tão envolvidos nas suas funções e controlos, alertam as chefias para falhas existentes no sistema, contribuindo para uma melhoria contínua tanto dos processos como dos respetivos controlos (Inácio, 2014).

1.5.2 Importância/procedimentos de controlo interno no processo de vendas

O processo de vendas é naturalmente de elevada importância, uma vez que é a principal fonte de receita para a maior parte das organizações (Almeida, 2019).

De acordo com Moraes e Martins (2013, p. 265) “a área das vendas engloba um conjunto de operações que visam transformar em dinheiro os produtos ou as prestações de serviços da empresa”.

Tal como referido anteriormente, todas as áreas de uma organização suportam diariamente um conjunto de riscos subjacentes à sua atividade. Nesse sentido, é de elevada importância a adoção de mecanismos de controlo interno que contribuam para o seu controlo/mitigação. No presente ponto, serão abordados os mecanismos de controlo interno que devem ser adotados pela generalidade das empresas no processo de vendas, de acordo com a sua atividade e dimensão, relevando a sua importância, dando especial ênfase às vendas a crédito, uma vez que são as que podem trazer mais situações desfavoráveis às empresas.

Segundo Costa (2019) o processo de encomenda tem início no momento em que é recebida uma ordem de compra, ordem de encomenda ou nota de encomenda por parte do cliente, pelo que esta pode chegar por diferentes fluxos (correio, fax, correio eletrónico, telefone, ou de forma presencial). Para este autor, nos casos em que a encomenda chegue por telefone, de modo a que existam provas do pedido efetuado, o colaborador responsável pelo recebimento das encomendas, deve solicitar ao cliente que este coloque na mesma a situação por escrito. Nos casos em que a encomenda seja efetuada de forma presencial, deve ser solicitada uma assinatura por parte do cliente no documento/sistema que comprove a encomenda. Face ao exposto, poderá haver o risco de o cliente argumentar que não encomendou um determinado produto ou determinadas quantidades, no entanto, com as provas mencionadas é possível verificar a veracidade desses factos, evitando assim a ocorrência de situações constrangedoras com o cliente e ainda a emissão de notas de crédito, muitas vezes desnecessárias.

Perante o preenchimento da ordem de compra que dará origem à ordem de venda, é necessário efetuar dois tipos de aprovações que devem ser feitas por colaboradores que possuam responsabilidades diferentes. A primeira passa pela consulta da ficha de *stock* do artigo para confirmação de existência do produto e respetivas quantidades em armazém, de modo a satisfazer a encomenda; enquanto que a segunda se foca na

aprovação da concessão de crédito, havendo diferenças nos controlos, caso se trate de um cliente novo ou de um cliente antigo (Costa, 2019).

No caso de ser um cliente novo, devem ser solicitadas e reunidas todas as informações do mesmo para que se possa definir um limite de crédito, sendo o valor facilmente alterável de acordo com o comportamento do cliente ao longo do tempo (Inácio, 2014). A encomenda só pode ser autorizada, após ter sido aprovado o limite máximo de crédito a conceder ao cliente, pelo que o valor da encomenda deve estar dentro do limite estabelecido (Costa, 2019).

No caso de ser um cliente antigo, na sua ficha individual deve constar o limite máximo de crédito a conceder que deve ser consultado, contudo, para que a encomenda seja aprovada, o valor da mesma deve estar posicionado dentro desse mesmo limite (Costa, 2019). Se o valor da encomenda atingir o limite, o mesmo deve ser de novo analisado, de forma a concluir se existe a necessidade de ser alargado ou não. Se o valor da encomenda ultrapassar o limite, deve analisar-se se o limite deve ser alargado de modo a cobrir o valor da encomenda (Inácio, 2014). Para além do referido, deve ser ainda consultado o histórico do cliente no que toca à sua política de pagamentos, de forma a verificar se se trata de um cliente que paga dentro do prazo estabelecido (Inácio, 2014), caso contrário, não será aconselhável o aumento do limite máximo de crédito.

Os controlos mencionados anteriormente fazem com que não sejam realizadas vendas acima do limite máximo de crédito definido para o cliente, o que, caso acontecesse, levaria muitas vezes a situações de cobrança difícil (Almeida, 2019). Assim, através destes controlos, é possível mitigar a ocorrência deste risco.

Após a aprovação da venda, deve ser emitida a ordem de expedição, que é entregue ao armazém para que possam preparar a carga a enviar para o cliente (Costa, 2019). A ordem de expedição pode ser emitida em duplicado, caso seja entregue em formato papel, ou pode seguir de forma eletrónica, sendo neste caso o documento original (Inácio, 2014).

De seguida, é emitida a guia de remessa que fará o acompanhamento da mercadoria até ao destinatário/adquirente (Costa, 2019). A guia de remessa deve ser elaborada para cada ordem de expedição, sendo de elevada importância a existência de uma segregação de funções entre quem emite a guia e quem efetua a expedição, não havendo assim a possibilidade de serem realizadas expedições não autorizadas. Aquando da expedição, existe o risco de a mercadoria não ser a mesma que foi encomendada pelo cliente. Assim,

de modo a evitar o referido risco e como medida de controlo interno, antes da expedição da carga, deve ser feita a comparação entre a guia de remessa e a ordem de compra, de forma a evitar a ocorrência de erros (Almeida, 2019).

De acordo com o artigo 5º do Decreto-Lei n.º 147/2003 revisto pelo Decreto-Lei n.º 198/2012 de 24 de agosto citado por Inácio (2014, p. 166) “em Portugal, os documentos de transporte podem não ser impressos se a sua emissão for transmitida eletronicamente à autoridade tributária, sendo-lhes atribuído um código”. Contudo, na perspetiva do controlo interno, as empresas devem optar pela sua impressão, devendo a mesma ser emitida em triplicado (original para o cliente, duplicado e triplicado para entidades fiscalizadoras do transporte) (n.º 2 do artigo 5º do Decreto-Lei n.º 147/2003 revisto pelo Decreto-Lei 198/2012 de 24 de agosto, citado por Inácio, 2014) e nelas conter um campo específico para colocação da assinatura do cliente, confirmando assim a receção da mercadoria (Inácio, 2014). Deste modo, com este mecanismo de controlo interno, fica provado o que efetivamente foi entregue ao cliente, evitando assim o risco de o mesmo argumentar o não recebimento da sua encomenda ou de algum produto específico, diminuindo a emissão de notas de crédito e consequentes perdas monetárias.

Na perspetiva de Inácio (2014), do ponto de vista do controlo interno, para além das três vias emitidas, devem ainda ser emitidos mais dois exemplares. O primeiro destina-se à contabilidade, permitindo uma conferência adequada da fatura. O segundo é emitido com vista ao seu arquivo na secção da faturação. Importa mencionar que as duas vias referidas não necessitam de ser impressas, podendo chegar ao seu destino de forma eletrónica.

Após a emissão da guia de remessa e no momento em que é enviada a mercadoria, deve ser emitido um documento interno, que serve de comprovativo de envio da encomenda, denominado por guia de expedição (Inácio, 2014).

Por fim, é emitida a fatura que será enviada ao cliente, comprovando a realização efetiva da venda. Para efeitos do envio da mercadoria e do ponto de vista do controlo interno, deve ser a guia de remessa a acompanhar a mercadoria e não a fatura (Costa, 2019), havendo assim um comprovativo para cada etapa, isto é, a guia de remessa comprova a movimentação da mercadoria, enquanto que a fatura comprova a venda da mesma (Inácio, 2014).

No que toca à fatura, de modo a evitar erros na sua emissão, a mesma deve ser comparada com a guia de remessa, bem como com a nota de encomenda para que não sejam efetuadas

faturas em duplicado, nem faturas de vendas fictícias (Almeida, 2019). Na ótica do controlo interno, “a fatura deve ser emitida em quadruplicado, sendo o original para o cliente, o duplicado para a contabilidade como documento de suporte da venda, o triplicado para a secção de cobranças e o quadruplicado para o arquivo da faturação” (Inácio, 2014, p. 166).

Segundo o artigo 36.º do código do IVA citado por Costa (2019, p. 359), “as faturas devem ser emitidas o mais tardar até ao 5º dia útil seguinte ao do momento a que o imposto é devido”. Para efeitos do controlo interno, as mesmas devem ser emitidas no momento em que é feita a expedição da mercadoria, no qual se inicia a responsabilidade do cliente, ou na data prevista de entrega da mesma, caso cumpra o prazo dos cinco dias úteis (Inácio, 2014).

Antes da fatura ser enviada ao cliente, é de elevada importância a realização da sua conferência, preferencialmente por um colaborador diferente, devendo existir prova dessa mesma conferência e de quem a realizou (Costa, 2019), uma vez que existe o risco de serem cobrados valores errados, no que toca aos preços, descontos, entre outros, que não foram aprovados pela administração (Marçal & Marques, 2011). Deste modo, de acordo com Inácio (2014, p. 168) deve ser verificada a:

- Concordância das quantidades, artigos faturados e outros dados com os elementos mencionados na nota de encomenda do cliente e no triplicado da guia de expedição;
- Concordância dos preços unitários, descontos, impostos, etc. com as listas de preços aprovadas e taxas em vigor;
- Correção aritmética da fatura que com a emissão eletrónica da fatura representa a verificação do bom funcionamento do programa e a verificação dos dados introduzidos manualmente.

De acordo com o mencionado ao longo do presente tópico, é possível concluir que as organizações suportam diariamente um conjunto de riscos que podem afetar o desenvolvimento da sua atividade. Verifica-se também que o controlo interno se apresenta como um processo crucial no seio das organizações, contribuindo positivamente e significativamente para a mitigação dos riscos e da ocorrência de erros e comportamentos fraudulentos, melhorando os processos e consequentemente a atividade

da empresa. Desta forma, fica comprovada a importância que o controlo interno apresenta na organização, neste caso e mais especificamente no processo das vendas.

1.6 Limitações do sistema de controlo interno

De acordo com o mencionado anteriormente, o sistema de controlo interno, quando se encontra devidamente adaptado e adequado à organização e atividade em que se aplica, garante uma segurança razoável no que toca ao desenvolvimento da atividade, ao mesmo tempo que apoia na prevenção, mitigação e deteção de erros, irregularidades e fraudes (Tribunal de Contas, 1999). No entanto, a implementação deste sistema, por mais bem implementado, estruturado e complexo que seja, somente proporciona uma garantia razoável aos órgãos de gestão relativamente ao cumprimento das metas definidas, não fazendo com que a empresa consiga eliminar de forma definitiva a ocorrência de situações indesejáveis, uma vez que existem uma série de limitações subjacentes a todos os sistemas de controlo interno que influenciam o processo de controlo (COSO, 1992; Pinheiro, 2014).

Verifica-se que muitas vezes, o órgão de gestão não valoriza e não se preocupa com a implementação de um bom sistema de controlo interno e respetiva disseminação por toda a organização (Costa, 2019), principalmente por duas razões: a primeira passa por uma maior preocupação pela contenção de custos, não dando qualquer importância à existência de uma cultura de gestão de controlo; a segunda passa pela falta de interesse em prestar aos acionistas e *stakeholders* uma informação de confiança, verdadeira e fiável acerca da organização, sendo esta de elevada importância, dado que serve de base à tomada de decisão (Pinheiro, 2014).

A implementação de um bom sistema de controlo interno é dificultada em organizações de menor dimensão, uma vez que não existem recursos humanos suficientes para que seja possível definir e adotar uma correta segregação de funções (Nabais, 1993). No entanto, existem muitos mecanismos de controlo interno que podem e devem ser adotados mesmo nas organizações de menor dimensão que certamente contribuirão para o seu bom funcionamento (Costa, 2019).

Independentemente da especificidade e complexidade do sistema de controlo interno que se pretenda implementar, qualquer um acarreta custos para a entidade. Contudo, à medida que a especificidade e complexidade aumentam, os custos para a sua implementação também aumentam (Costa, 2019). Nesse sentido, aquando da sua implementação, é

importante avaliar a sua relação custo/benefício, ou seja, se o benefício que a organização irá obter, será superior ao custo que terá de incorrer (OROC, 2000). Desta análise poder-se-á concluir que nem sempre existem vantagens com a sua adoção, sendo mais vantajoso correr os riscos provenientes da sua ausência (Tribunal de Contas, 1999).

Normalmente, um sistema de controlo interno é implementado ao nível das transações que ocorrem com frequência, não existindo muitas vezes controlos definidos para as transações pouco usuais (Trenerry, 1999).

Podem facilmente ocorrer erros na concretização de tarefas, seja por cansaço, desleixo, distração, ou até má interpretação, que influenciam fortemente o controlo interno, dado que este depende maioritariamente de pessoas (Trenerry, 1999). A falta de ética e moral por parte dos colaboradores não é eliminada através do sistema de controlo interno, podendo levar à formação de conluíus com vista à prática de atos fraudulentos, sendo esta prática muitas vezes difícil de detetar, principalmente nos casos em que os colaboradores envolvidos sejam de cargos hierarquicamente superiores (Pinheiro, 2014).

Por fim, existe também a dificuldade de manter permanentemente um sistema de controlo interno adequado, eficiente e eficaz, uma vez que um negócio não é estável, estando sempre a evoluir e a diversificar as suas atividades. Para além do referido, as organizações estão também constantemente expostas a uma série de riscos e novos ambientes que tornam facilmente o sistema de controlo interno inadequado à sua nova realidade (Trenerry, 1999).

De acordo com Trenerry (1999) é importante que a organização, no seu todo, tenha plena consciência das limitações existentes ao nível do seu sistema de controlo interno, uma vez que estas determinam a fiabilidade dos resultados e informações que servirão de base à tomada de decisão. Caso contrário, poderão ser tomadas decisões que contribuam negativamente para a organização, dado que se presume que os relatórios são dotados de grande precisão e que estes possuem informação verdadeira.

1.7 Avaliação do sistema de controlo interno

A avaliação do sistema de controlo interno consiste na análise dos controlos internos implementados numa organização, de modo a testar a sua eficiência e eficácia com vista à identificação das suas forças e fraquezas (Almeida, 2019).

Na perspetiva do Tribunal de Contas (1999, p. 53) “avaliar o controlo interno é determinar o seu grau de confiança, que se obtém examinando a segurança e a fiabilidade da informação e o seu grau de eficácia na prevenção e deteção de erros e irregularidades”.

A avaliação do sistema de controlo interno é o primeiro passo a realizar no desenvolvimento de uma auditoria (Almeida, 2019), pelo que esta servirá de base ao auditor para fazer o planeamento da sua auditoria (Moraes & Martins, 2013).

De acordo com os autores Marçal e Marques (2011, p. 60) o sistema de controlo interno pode estar sujeito a duas avaliações, nomeadamente:

- **Avaliação preliminar:** inicia-se na fase do planeamento global, com a identificação dos tipos de operações mais relevantes, dos principais fluxos de processamento das operações e das áreas-chave do controlo.
- **Avaliação definitiva:** só é possível depois de o auditor interno dispor de uma descrição fiel e pormenorizada dos procedimentos, permitindo-lhe conhecer os pontos fortes e fracos do controlo e concluir se os objetivos específicos do controlo interno foram atingidos.

A avaliação do sistema de controlo interno pode ser efetuada através da auditoria externa, e da auditoria interna, contudo, apesar de ambas avaliarem o controlo interno, estas possuem finalidades distintas. No caso da auditoria externa, a mesma foca-se na conformidade das operações e no impacto que estas podem ter na credibilidade das demonstrações financeiras. Por outro lado, a auditoria interna visa dar um parecer acerca da eficácia e eficiência da gestão e dos recursos da entidade (Moraes & Martins, 2013). Em concordância, Inácio (2014, p. 53) afirma que “o auditor externo, não deve ignorar a existência daquele e deve avaliá-lo no decorrer do seu trabalho, enquanto o auditor interno tem no âmbito da sua atividade o controlo interno como objetivo”.

A avaliação do sistema de controlo interno é de elevada importância, uma vez que o sistema implementado pode já não estar de acordo com a realidade atual da empresa, ou seja, os controlos implementados podem deixar de fazer sentido, assim como certos processos e procedimentos podem ter sido alterados, fazendo com que o sistema de controlo interno se torne desadequado (AICPA, 2014). Desta forma, é necessário realizar a sua avaliação de forma regular através de atividades de monitorização, tal como recomendado através das componentes apresentadas pelo modelo COSO, que

possibilitam a identificação de possíveis lacunas, permitindo assim melhorar o controlo e/ou operações que estejam enfraquecidas (AICPA, 2014).

1.7.1 Auditoria interna

Tendo em conta o âmbito do presente projeto, e antes de apresentar as formas de planeamento, recolha e registo do sistema de controlo interno, importa primeiramente fazer uma breve alusão ao conceito de auditoria interna uma vez que esta já não analisa somente e em exclusivo as questões contabilísticas e financeiras, estando atualmente a analisar também questões operacionais, informáticas, entre outras. Dada a sua finalidade, uma vez que visa a identificação de lacunas e sugestão de recomendações de melhorias, com o intuito de melhorar a *performance* da empresa para que esta consiga agregar mais valor (Pinheiro, 2014), verifica-se que este conceito vai de certa forma ao encontro dos objetivos do presente projeto, uma vez que a avaliação do sistema de controlo interno é também realizado no âmbito da auditoria interna.

O controlo interno, como já referido, tem um papel preponderante nos vários níveis de uma entidade, uma vez que permite melhorar os processos de gestão, prevenir possíveis desvios de conduta e, consequentemente, melhorar os resultados das organizações. No entanto, há a salientar que o controlo interno por si só não é suficiente, devendo existir um acompanhamento regular e sistemático através de processos de monitorização, como por exemplo, de auditorias internas (Coderre, 2008).

Tal como na definição de controlo interno, também na auditoria interna existem várias definições aceites por parte de diversos autores, bem como de organismos nacionais e internacionais.

Segundo Moraes e Martins (2013), o conceito de auditoria interna é um conceito que tem vindo a evoluir ao longo dos anos de modo a responder e acompanhar as necessidades existentes. Inicialmente a auditoria interna tinha como principal objetivo o apuramento e a observação dos controlos relativos à contabilidade, no entanto, com a crescente necessidade da adoção de complexos sistemas de controlo interno por parte das organizações, a auditoria interna acabou por estender a sua atividade, focando-se assim nos controlos administrativos.

De acordo com Costa (2019, p. 113) o IIA em 1978, definiu a auditoria interna como

uma função de apreciação independente, estabelecida dentro de uma organização, como um serviço para a mesma, para examinar e avaliar as suas atividades. O objetivo da auditoria interna é o de auxiliar os membros da organização no desempenho eficaz das suas responsabilidades. Com esta finalidade, a auditoria interna fornece-lhes análises, apreciações e recomendações, conselhos e informações respeitantes às atividades analisadas.

Segundo o mesmo autor, em 1999 o IIA apresentou uma nova definição de auditoria interna como sendo uma

atividade independente, de segurança objetiva e de consultoria, destinada a acrescentar valor e a melhorar as operações das organizações. Ajuda uma organização a atingir os seus objetivos, facultando-lhe uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gestão dos riscos, controlo e governação (Costa, 2019, p. 114).

Esta nova definição, comparativamente à anterior, abrange todas as funções da organização, englobando a gestão do risco e os processos de *governance*.

Na perspetiva de Moraes e Martins (2013, p. 91) a auditoria interna

é uma função contínua, completa e independente, desenvolvida na entidade, por pessoal desta ou não, baseada na avaliação do risco, que verifica a existência, o cumprimento, a eficácia e a otimização dos controlos internos e dos processos de *governance*, ajudando-a no cumprimento dos seus objetivos.

A auditoria interna avalia em que medida as atividades planeadas foram concretizadas e os resultados alcançados, sendo uma ferramenta que pode contribuir significativamente para a melhoria contínua de toda a organização, uma vez que deteta e identifica situações indesejáveis, sugerindo medidas de carácter corretivo e preventivo (Ugarak, Korčok, & Vuksanović, 2015). Avalia a aplicabilidade e adequabilidade dos controlos existentes, verificando se estes são suficientes, indicando, em caso contrário, quais os controlos que deveriam existir, e se estes contribuem de forma positiva para a organização (Tribunal de Contas, 1999).

A auditoria interna está diretamente relacionada com o controlo interno, tendo como principal objetivo auxiliar os órgãos de gestão a todos os níveis da entidade, uma vez que

responde às suas necessidades, promovendo o cumprimento das suas responsabilidades (IIA, 2018). Contribui positivamente para a agregação de valor, bem como para um sistema de controlo interno adequado, eficiente e eficaz, auxiliando na gestão de risco e no *governance* da entidade (Ugarak *et al.*, 2015).

Importa realçar que a auditoria interna não tem apenas uma função avaliadora, mas também uma função crítica e pedagógica, na medida em que deve ter uma visão crítica acerca dos controlos e procedimentos de trabalho existentes, de forma a poder conceder diversas sugestões de melhoria no sentido de minimizar e/ou colmatar situações e/ou possíveis situações indesejáveis detetadas, acompanhando posteriormente a sua implementação (Pinheiro, 2014).

Segundo IIA (2018), a auditoria interna permite obter um conhecimento pormenorizado acerca dos processos e estrutura da organização, riscos e controlos, avaliando e relatando a sua eficácia, sugerindo mudanças positivas e até possíveis inovações a este nível, acompanhando a sua implementação, permitindo à organização atingir os seus objetivos, sejam eles estratégicos, operacionais, financeiros e/ou de conformidade. Uma eficiente auditoria interna melhora os processos, controlos e a gestão do risco, tendo muitas das vezes um comportamento preventivo, alertando para possíveis situações indesejáveis que possam vir a ocorrer.

Através de uma sistemática auditoria interna, as organizações conseguirão facilmente melhorar os procedimentos de controlo implementados, através da implementação adequada das recomendações/propostas de melhoria apresentadas, sendo uma estratégia fundamental que permitirá aumentar a qualidade dos produtos e/ou serviços disponibilizados, aumentar a *performance* e o desenvolvimento sustentável da empresa (Pinheiro, 2014).

Segundo o IIA (2012, p. 12) “a atividade de auditoria interna deve auxiliar a organização na manutenção de controlos eficazes, avaliando sua eficácia e eficiência e promovendo a melhoria contínua”.

A auditoria interna analisa e avalia regularmente o sistema de controlo interno das diversas áreas da organização, identificando falhas, sugerindo melhorias, planificando a implementação das recomendações e acompanhando os respetivos resultados (Inácio, 2014).

1.7.2 Planeamento, recolha e registo do sistema de controlo interno

A realização de uma auditoria interna, com vista à deteção e prevenção de distorções materiais visa uma compreensão aprofundada e detalhada dos procedimentos e controlos internos adotados pela organização (Almeida, 2019), de modo a verificar se vão ao encontro da estratégia e objetivos delineados, e se contribuem positivamente para a gestão do risco (Morais & Martins, 2013).

De modo a obter um entendimento completo e adequado dos controlos adotados pela organização, o auditor interno tem à sua disposição algumas metodologias que o podem auxiliar no desenvolvimento da sua investigação.

Neste âmbito, de acordo com Almeida (2019) o auditor interno pode recorrer à realização de diversas entrevistas, observações diretas e análise documental, no que toca a um determinado processo, desde o seu início, até ao seu término. Ao longo do processo, cada interveniente/colaborador, deve executar os seus procedimentos para que o auditor verifique se os controlos são adotados e se existem falhas a este nível. Para além do referido, existem ainda outras ferramentas que podem ser adotadas pelos auditores, de forma a obterem prova sobre a recolha que se encontram a desenvolver acerca do sistema de controlo interno, nomeadamente: questionários de controlo interno, método descritivo, método de fluxogramas, método misto e a metodologia de autoavaliação (Morais & Martins, 2013).

Os questionários de controlo interno englobam um conjunto de questões acerca das características basilares do sistema de controlo interno, sendo o método mais utilizado. Esta ferramenta auxilia os auditores na medida em que efetua o papel de “auxiliar de memória”, de modo a que o auditor tenha a certeza que investigou todas as áreas necessárias (Almeida, 2019; Moraes & Martins, 2013). No que toca ao método descritivo, o mesmo “baseia-se na descrição detalhada das características do sistema que se está a avaliar” (Morais & Martins, 2013, p. 157), nomeadamente, o fluxo das transações, os funcionários envolvidos, os documentos preparados, os registos contabilísticos e a segregação de funções, relativamente aos procedimentos e políticas de controlo implementados na organização (Almeida, 2019). Por sua vez, o método dos fluxogramas passa por uma representação gráfica e sequencial das operações e dos controlos da organização desde o seu início até ao seu término (Almeida, 2019). Através dos fluxogramas é possível ilustrar “a separação de funções, autorizações, aprovações e verificações internas que têm lugar dentro do sistema” (Morais & Martins, 2013, p. 157).

Existe ainda o método misto que consiste na utilização de dois métodos que se complementam, sendo eles o método descritivo juntamente com o método dos fluxogramas. Por fim, pode ser também utilizado o método de autoavaliação, que consiste na atribuição de questionários individuais, para que posteriormente sejam recolhidas respostas, procedendo ao seu devido tratamento e análise de modo a concluir acerca do sistema de controlo interno (Morais & Martins, 2013).

2 METODOLOGIA

O presente capítulo visa mencionar a metodologia adotada que serviu de base às atividades desenvolvidas para o correto desenvolvimento deste trabalho. Na perspetiva de Vilelas (2017, p. 21), a metodologia “corresponde a um conjunto de procedimentos que contribuem para a obtenção do conhecimento e define-se como o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade”. Para que o investigador consiga realizar uma investigação, é necessário aplicar uma metodologia, sendo esta constituída por um conjunto de várias etapas, bem como de métodos e técnicas de investigação que permitam estudar a questão formulada (Kothari, 2004). Deste modo, seguidamente, será apresentada a justificação pela adoção do método do estudo de caso, fazendo de seguida uma caracterização sucinta do projeto a desenvolver, indicando por fim, os métodos utilizados para a obtenção dos dados necessários.

2.1 Estudo de caso

O principal objetivo de uma investigação, na perspetiva de Kothari (2004) passa por obter respostas através de procedimentos científicos, reforçando a ideia de que cada investigação tem uma finalidade distinta, existindo, no entanto, um conjunto de particularidades que podem ser comuns, e que dependem do propósito da investigação.

O presente trabalho insere-se, como estratégia de investigação num estudo de caso, uma vez que, segundo Yin (2001), o estudo do caso é um método utilizado sempre que exista um baixo controlo sobre os acontecimentos que irão ser examinados, sendo estes contemporâneos e analisados no seu contexto real.

Na mesma linha de pensamento, de acordo com Ponte (2006), verifica-se que se trata de um estudo de caso, uma vez que apenas foi analisada em profundidade uma parte específica da empresa com o intuito de perceber todas as suas características e particularidades, contribuindo assim para a compreensão geral do objeto em estudo. Ainda na perspetiva do mesmo autor, os estudos de caso “usam-se para compreender a especificidade de uma dada situação ou fenómeno, para estudar os processos e as dinâmicas da prática, com vista à sua melhoria, ou para ajudar um dado organismo ou decisor a definir novas políticas” (Ponte, 2006, p. 10). Pode considerar-se que o trabalho apresentado neste relatório se trata de um estudo de caso descritivo, dado que visou um entendimento aprofundado de um determinado acontecimento, onde o investigador se

apoiou “numa “descrição grossa” (*thick description*), isto é, factual, literal, sistemática e tanto quanto possível completa do seu objeto de estudo” (Ponte, 2006, p. 2).

No caso específico deste relatório de projeto, considerou-se pertinente a não aplicabilidade da investigação quantitativa, uma vez que se trata de “uma modalidade de pesquisa na qual variáveis predeterminadas são mensuradas e expressas numericamente;” (Proetti, 2018, p. 8). Nesse sentido, perante o exposto, como o objetivo não passou por recolher nem analisar/tratar dados quantitativos, e sendo que, a investigação qualitativa se divide em três métodos, nomeadamente: a investigação documentada, o método do caso e o método etnográfico; verifica-se que se tratou de uma investigação de âmbito qualitativo, pelo método de estudo de caso (Freitas & Jabbour, 2011).

2.2 Etapas do estudo de caso

Yin (2009), tal como apresentado na Figura 2.1, sugere as etapas necessárias para a realização de um estudo de caso em que só se tenha selecionado um caso para estudo, sendo, neste caso a situação do presente trabalho.

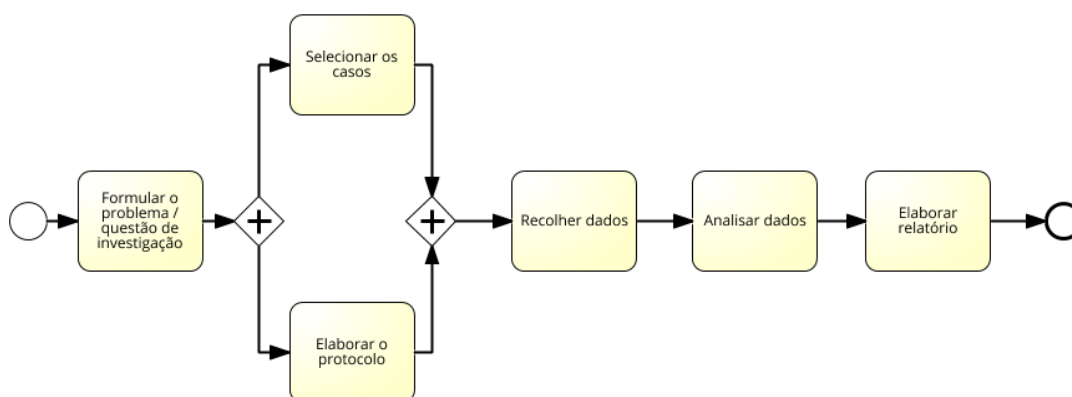


Figura 2.1. Etapas de Metodologia de Investigação “Estudo de Caso”

Fonte: Adaptado de Yin (2009)

2.3 Formulação do problema de investigação

Como referido anteriormente a realização deste estudo surge de uma proposta de trabalho da empresa Mendes Gonçalves, S.A. (MG), com o objetivo de estudar os mecanismos de controlo interno associados ao processo de vendas, que constitui a questão de investigação, sendo esta de caracterizar/descrever o processo de vendas e respetivos mecanismos de controlo interno.

2.4 Seleção do caso e elaboração do protocolo

O presente trabalho irá abordar um único caso, sendo este o serviço de apoio ao cliente (*Customer Service*) do departamento administrativo e financeiro da MG, uma empresa totalmente portuguesa que se dedica à produção de temperos de excelência, designadamente, vinagres, molhos e piripiris. A apresentação da MG é feita no capítulo três do presente relatório.

Relativamente à elaboração do protocolo, a mesma diz respeito ao procedimento de campo, ou seja, que tipo de atividades o autor irá desempenhar de forma a obter os dados necessários para o estudo. No presente trabalho os procedimentos de campo são de dois tipos: entrevistas e observação direta.

2.4.1 Entrevistas

As entrevistas são o método mais utilizado e importante nas investigações qualitativas, nomeadamente no que concerne aos estudos de caso (Mason, 2002). Neste caso, o investigador procede à recolha de dados através da realização de entrevistas, onde efetua uma série de questões que irão direcionar a entrevista da forma que lhe for mais vantajosa (Runeson & Höst, 2009). As questões serão expostas a um conjunto de pessoas devidamente selecionadas para o efeito, que contribuam positivamente para a obtenção da informação necessária e relevante ao presente estudo (Runeson & Höst, 2009). Através do método das entrevistas, é possível obter e compreender da melhor forma a opinião dos inquiridos, não só através da interpretação das suas respostas, como também através da interpretação das suas atitudes/comportamentos espontâneos (Darke, Shanks, & Broadbent, 1998).

Importa mencionar que as entrevistas podem ser de carácter pessoal ou efetuadas via telefone, podendo-se optar por um dos métodos ou pelos dois, sendo que a escolha deve ser feita de acordo com o tema e entidade em estudo (Kothari, 2004). As entrevistas podem ainda ser realizadas de forma individual ou em grupo, devendo igualmente ser selecionada a opção mais vantajosa (Runeson & Höst, 2009).

Na elaboração do guião onde constam as questões que se pretendem colocar, podem existir questões abertas, onde é dada a possibilidade de o entrevistado divulgar toda a informação que detém acerca do assunto, ou podem existir questões fechadas, no qual são disponibilizadas um conjunto de opções de respostas, onde o entrevistado pode optar por uma ou várias opções (Runeson & Höst, 2009).

Ainda de acordo com Runeson e Höst (2009), as entrevistas podem, inclusive, ser classificadas de três formas distintas, a saber:

- Entrevistas não estruturadas: a entrevista não estruturada não se baseia em questões previamente definidas, isto é, as questões são criadas e expostas de forma aleatória, de acordo com os interesses e preocupações do investigador, tendo em conta o desenrolar da entrevista, ou seja, a investigação é conduzida segundo o interesse tanto do entrevistado como do entrevistador;
- Entrevistas semiestruturadas: na entrevista semiestruturada, o investigador possui um guião com um conjunto de questões formuladas e ordenadas que pretende expor. Contudo, a ordem de colocação das questões e as próprias questões podem ser facilmente alteráveis, tendo em conta a pertinência da mesma no âmbito e desenvolvimento da conversa. Neste caso o guião serve apenas de orientação, fornecendo uma garantia de que todas as questões que se pretendiam colocar, foram efetivamente colocadas;
- Entrevistas totalmente estruturadas: nas entrevistas totalmente estruturadas, o entrevistador possui um guião com as questões formuladas e ordenadas. No entanto, neste cenário, as questões são colocadas exatamente da mesma forma como constam no guião e segundo a ordem previamente definida até ao término da entrevista.

As entrevistas apresentam um conjunto de vantagens que contribuem positivamente para o desenvolvimento do estudo que se pretende levar a cabo, uma vez que, com a utilização deste método é possível adquirir uma maior quantidade e profundidade ao nível das informações. A entrevista permite ainda que o entrevistador adapte a linguagem a cada entrevistado, evitando assim a ocorrência de interpretações erradas acerca das perguntas colocadas. Com esta ferramenta, é ainda possível aplicar, em simultâneo o método da observação direta, conseguindo assim chegar a determinadas conclusões, com a observação de reações espontâneas ou quando o entrevistado é apanhado desprevenido (Kothari, 2004).

Após toda a exposição teórica acerca das entrevistas, importa agora mencionar as entrevistas desenvolvidas no presente estudo de caso.

As entrevistas foram de carácter pessoal e realizadas em meio real, ou seja, nas instalações da MG, sendo que cada colaborador foi inquirido maioritariamente de forma individual.

De forma a colocar em prática a realização das entrevistas, previamente foi elaborado um guião, devidamente apresentado no apêndice 1, que deu suporte ao investigador. O guião é constituído por questões abertas, dado que se pretendia obter um entendimento aprofundado acerca de todo o processo de vendas, bem como de questões fechadas, onde o entrevistador conseguiu ficar esclarecido acerca de alguns pormenores com a apresentação das opções de resposta. As entrevistas desenvolvidas foram semiestruturadas, uma vez que a ordem das questões e as próprias questões foram facilmente alteráveis ao longo do projeto e à medida em que se iam obtendo conhecimentos mais aprofundados. O guião serviu apenas para orientar o comportamento do entrevistador e para que ele tivesse a certeza de que efetuou as questões necessárias ao desenvolvimento do seu estudo.

As entrevistas foram previamente marcadas com cada colaborador de acordo com a sua disponibilidade, sendo que as mesmas foram realizadas em pleno contexto de trabalho para que se pudesse aplicar, em simultâneo, a observação direta de modo a obter um melhor conhecimento do processo, bem como facilitar a deteção de incongruências, falhas, erros e/ou possíveis erros. Foi solicitado aos entrevistados que contribuíssem livremente com a sua opinião e que respondessem de forma aprofundada e pormenorizada ao que lhes fosse questionado, solicitando ainda a disponibilização de informação que considerassem pertinente e que contribuísse positivamente para o estudo em causa, mesmo que não estivesse a ser questionada.

As entrevistas foram realizadas a um grupo muito restrito de colaboradores, tendo em conta a proposta efetuada pela MG. De modo a analisar o processo de vendas, dando especial enfoque ao subprocesso de encomendas e ao subprocesso de faturação, foram entrevistados os dois colaboradores responsáveis por estes dois subprocessos, sendo eles pertencentes ao serviço de apoio ao cliente do departamento administrativo & financeiro. Seguidamente, de modo a compreender os subprocessos anteriores e posteriores aos supramencionados, foram ainda entrevistados dois colaboradores da área da logística.

2.4.2 Observação direta

Com a adoção dos métodos de observação direta os investigadores conseguem captar os “comportamentos no momento em que eles se produzem e em si mesmos, sem a medição de um documento ou de um testemunho” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 198). A observação direta é um método demorado, ou seja, o investigador necessita de dedicar

muito tempo nas observações para se inteirar totalmente nos fenómenos que se encontra a estudar; no entanto, permite que se obtenha um conhecimento aprofundado acerca do fenómeno em estudo percebendo, em contexto real, como é que determinados processos e procedimentos são levados a cabo (Runeson & Höst, 2009).

Segundo os autores Quivy e Campenhoudt (1998) o investigador dispõe de duas formas de realização da observação direta, nomeadamente a observação participante e a observação não participante. A observação participante “consiste em estudar uma comunidade durante um longo período, participando na vida coletiva” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 197), contrariamente, na observação não participante é feito um estudo a um determinado grupo, sendo que este pode ser de curta ou de longa duração. Neste caso o investigador observa o fenómeno em estudo de fora, não participando na vida coletiva (Quivy & Campenhoudt, 1998).

A observação direta é particularmente importante após a realização das entrevistas, servindo como elemento de confirmação e verificação da existência de desvios, isto é, permite verificar se existem diferenças entre o que realmente foi respondido na entrevista e o que efetivamente é realizado em contexto real de trabalho (Runeson & Höst, 2009).

No que toca ao desenvolvimento do presente projeto, a observação direta esteve sempre presente, principalmente na análise dos processos, procedimentos, bem como dos comportamentos, quer sejam dos colaboradores, quer sejam dos recursos tecnológicos utilizados. No presente projeto optou-se pela realização da observação participante, estando o investigador envolvido na comunidade que se encontrava a estudar, observando os fenómenos em pleno e real contexto de trabalho.

Neste caso, a observação direta foi fundamental, uma vez que contribuiu profundamente para a análise do processo de vendas, nomeadamente dos controlos internos implementados. Para além do referido, dado que uma das etapas do projeto passa pela identificação de pontos críticos, a mesma só pode ser bem-sucedida com o apoio fulcral do referido método.

Por fim, foi ainda analisada alguma documentação disponibilizada pela empresa que se considerou relevante para o bom desenvolvimento do projeto.

2.5 Recolha dos dados

Todo o levantamento do processo de vendas foi efetuado nas instalações da MG no período compreendido entre janeiro e março de 2020. Os dois métodos de recolha de dados foram utilizados em simultâneo, dado que a observação direta esteve sempre presente, tanto no momento das entrevistas como posteriormente às mesmas. Com a observação direta foi possível aprofundar os conhecimentos apreendidos, bem como verificar a coerência entre a informação recolhida com a realização das entrevistas e a concretização das atividades na prática. Importa mencionar que tanto as entrevistas como a observação direta contribuíram positivamente para que se conseguisse obter um conhecimento aprofundado de todas as operações do processo de vendas, permitindo o correto desenho dos fluxogramas e respetiva descrição detalhada e aprofundada das operações.

O estudo desenvolvido contou com a supervisão e coordenação da Dra. Sofia Magalhães Pires, responsável pela direção do departamento administrativo e financeiro da empresa MG, bem como, com a incansável disponibilidade e ajuda dos colaboradores envolvidos.

2.6 Análise dos dados e elaboração do relatório

Posteriormente à obtenção de todo o levantamento de dados necessário, com o apoio das entrevistas e da observação direta, foi fundamental proceder à organização e análise de toda a informação recolhida. Nesse sentido, indo ao encontro dos autores Almeida (2019) e Morais e Martins (2013) e cumprindo na íntegra a primeira etapa fulcral do projeto, o método dos fluxogramas, onde as operações foram desenhadas, juntamente com o método descritivo, fazendo a explicação detalhada e por escrito dos processos que estiveram a ser analisados. Ou seja, pode-se afirmar que foi utilizado o método misto tal como mencionado pelas autoras Morais e Martins (2013) (*vide* tópico 1.7.2).

A análise, tratamento dos dados e elaboração do relatório deste estudo de caso é apresentada nos capítulos quatro e cinco do presente relatório.

3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA - MENDES GONÇALVES, S.A.

O presente capítulo destina-se à apresentação e enquadramento da entidade acolhedora - a empresa Mendes Gonçalves, S.A. (MG) - na qual foi desenvolvido o projeto no âmbito do mestrado de Controlo de Gestão. Deste modo, serão seguidamente apresentados diversos aspetos sobre a MG, nomeadamente, a sua história, atividade, missão, visão, ambição e valores, política de gestão e estrutura organizacional.

3.1 História

A Mendes Gonçalves, S.A. foi fundada em 1982 por Carlos Ferreira e pelo filho Carlos Gonçalves que encabeça atualmente o Conselho de Administração. Está sediada na Golegã, sendo uma empresa familiar do ramo alimentar que se dedica à produção de vinagres, molhos e temperos alimentares.

Iniciou a sua atividade como vinagreira, com a produção de vinagre de figo da marca “Peninsular” de forma a aproveitar a produção agrícola disponível na zona, algo que marcou muito o seu lado inovador, numa altura em que o setor era composto por centenas de pequenas vinagreiras que faziam o tradicional vinagre de vinho e o país enfrentava o resgate do FMI em 1983.

A MG nasceu da capacidade da família fundadora assumir riscos e querer fazer mais e melhor pela região, lançando o vinagre de figo, além do tradicional vinagre de vinho, dando assim uma nova vida a um produto tradicional da região: o figo de Torres Novas. Ao longo dos anos a MG foi sempre apostando na diversificação, produzindo diversos tipos de vinagre.

Em 1999 construiu uma nova unidade de produção, denominada por MG Embalagens, destinada à produção das suas próprias embalagens. Em 2001, deu início à produção de molhos e condimentos, sendo que em 2004 se deu a grande revolução através da compra da marca “Paladin”, relançada em 2013.

A marca é conhecida atualmente pelos molhos diferenciadores com caráter de portugalidade, tendo sido a primeira marca certificada com o selo “Portugal sou eu” devido à importância que a MG deposita no desenvolvimento local, bem como pela opção de utilizar maioritariamente matéria-prima portuguesa para a produção dos seus produtos.

No ano de 2015, a MG deu início à sua internacionalização, estabelecendo-se em Angola (MG Angola), com a sua primeira unidade instituída fora de Portugal, destinada igualmente à produção de embalagens e vinagres para o referido país. Ao nível da exportação e internacionalização, a MG possui atualmente uma exportação ativa para as cinco partes do mundo e está presente em mais de trinta países.

3.2 Missão, visão, ambição e valores

A MG tem como missão:

somos uma empresa portuguesa da Golegã, dedicada à produção de temperos. Fazemos diferente, desde sempre, com inquietude, inovação e responsabilidade, criando valor para os acionistas, colaboradores e comunidade envolvente. Tendo em conta a multiculturalidade dos gostos, trabalhamos para a satisfação dos nossos clientes e consumidores, de onde quer que venham, onde quer que estejam (MG, 2019a).

No que diz respeito à visão, a MG procura “ser uma referência nacional, com reconhecimento internacional, na produção de temperos inovadores e adaptados aos mercados onde atuamos” (MG, 2019a).

Apesar da MG ter definido a sua missão e visão, atualmente, a mesma não se define de acordo com estes dois conceitos, mas sim de acordo com a sua ambição, sendo esta: “ser relevantes na alimentação do futuro, com rentabilidade e exigência, impactando positivamente as nossas pessoas, a sociedade e o meio ambiente” (MG, 2019b).

Relativamente aos valores, a MG definiu três valores principais, sendo estes: a inquietude, a humildade e a família. A inquietude representa a “eterna insatisfação”, (MG, 2019a) que resulta numa constante e sistemática preocupação em questionar tudo, com vista a melhorar tudo. A humildade, em que os colaboradores devem ser capazes de reconhecer os seus pontos fortes e fracos, mantendo sempre o caminho aberto para constantes e futuras aprendizagens. Por fim, a família prende-se com a questão do espírito de equipa no qual devem estar presentes a união, a colaboração e o companheirismo.

Queremos sempre fazer mais e melhor: por isso somos INQUIETUDE!
Sabemos que somos sempre uma obra inacabada e temos sempre por onde melhorar, aprender e crescer: é por isso que somos HUMILDADE!

Estamos sempre lá uns para os outros, para nos ajudarmos e crescermos juntos: é por isso que somos FAMÍLIA! (MG, 2019a)

3.3 Estrutura organizacional

No que concerne à estrutura organizacional, a mesma apresenta-se na Figura 3.1, a qual se encontra devidamente exposta no apêndice 2.

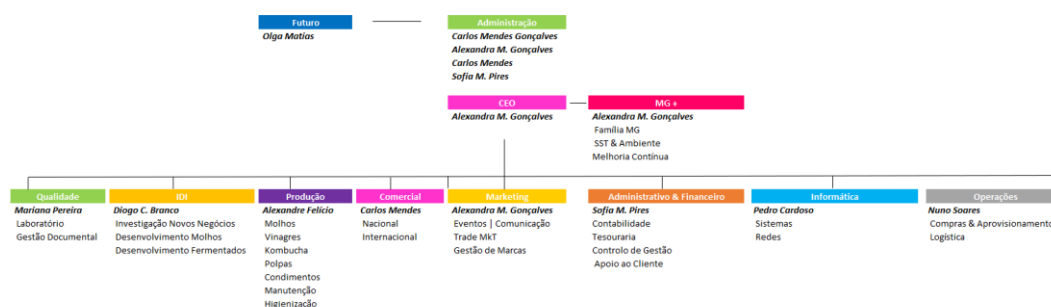


Figura 3.1. Organograma da MG

Fonte: Manual do Colaborador (MG, 2019a)

Como referido anteriormente, a MG é uma empresa familiar, tendo como Diretor Geral um dos seus fundadores. De acordo com o organograma, é possível verificar que a MG é composta por um Conselho de Administração, responsável por toda a gestão da MG, e está segmentada em oito departamentos com os respetivos responsáveis/chefes de cada departamento, sendo estes: o Departamento de Qualidade; Departamento de Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDI); Departamento de Produção; Departamento Comercial; Departamento de Marketing; Departamento Administrativo & Financeiro; Departamento de Informática; e o Departamento das Operações.

3.4 Política de gestão

Na Figura 3.2, encontra-se representada de forma esquemática a política de gestão adotada pela MG que contribui positivamente para o crescimento da organização. Assim, verifica-se que esta política assenta em três pilares basilares: sustentabilidade; qualidade e segurança alimentar; e responsabilidade social. Estes pilares permitem que a MG consiga cumprir os seus compromissos no que concerne às questões relacionadas com a ética, a transparência, o diálogo e o respeito com todos os parceiros, bem como uma constante e sistemática preocupação com a melhoria contínua dos seus processos e procedimentos. Através desta política será igualmente possível cumprir os restantes

compromissos relativos à inovação e criatividade, aos seus clientes, ao meio ambiente e ainda aos seus colaboradores.



Figura 3.2. Política de Gestão da MG

Fonte: Manual do Colaborador (MG, 2019a)

No âmbito da qualidade e segurança alimentar, a MG aposta em certificações internacionais, possuindo diversas certificações a este nível tais como: a ISO 9001, ISO 22000, a certificação *Kosher* (a empresa cumpre os requisitos para a preparação dos alimentos tendo em conta a religião do Islão), a certificação *Halal* (a empresa cumpre os requisitos para a preparação de alimentos, tendo em conta as leis judaicas) e a certificação *British Retail Consortium* (BRC), sendo a mais completa norma de segurança alimentar.

Relativamente à sustentabilidade, a MG possui uma grande preocupação com o meio ambiente. Neste contexto e como exemplo, melhora continuamente os seus processos com vista à redução da utilização do papel, fazendo ainda reciclagem dos materiais utilizados.

Ao nível da responsabilidade social, a MG aposta verdadeiramente nos seus colaboradores implementando diversas ações, nomeadamente a permissão aos mesmos

para terminarem a escolaridade obrigatória em horário pós-laboral nas instalações da empresa, através da implementação do Projeto “Qualificar” em parceria com uma escola da zona. Criou também o programa “Gravidez Feliz”, que consiste na imediata adaptação do posto de trabalho às necessidades da grávida, de modo a que esta consiga trabalhar confortavelmente, feliz e durante o máximo de tempo possível. Para além do referido, a MG disponibiliza ainda uma nutricionista, bem como um psicólogo aos seus colaboradores em caso de necessidade. Como prova disso e de acordo com o mencionado anteriormente, a MG ficou entre as cem melhores empresas para trabalhar em Portugal no ano de 2019.

3.5 Atividade

A MG aposta diariamente e sistematicamente na inovação, produzindo atualmente uma vasta gama de produtos tais como: vários tipos de vinagre, molhos/condimentos e piripiris.

3.5.1 Marcas, negócio e principais mercados

A MG possui atualmente quatro marcas: a Peninsular, a Creative, a Venda da Galega e a Paladin. Esta última está presente em trinta países, incluindo a Índia, Etiópia, Israel e Kuwait. A forte aposta que efetua diariamente ao nível de IDI (Investigação, Desenvolvimento e Inovação), faz com que a MG consiga lançar por ano aproximadamente setenta e oito produtos novos que podem surgir de pedidos específicos de clientes, através de ideias disponibilizadas por colaboradores, ou pelo departamento de *marketing*.

Nas suas quase quatro décadas de vida, a MG cresceu, evoluiu e diversificou o seu negócio. Deste modo, a MG é uma referência na indústria alimentar, sendo uma empresa *Business to Business* (B2B), comercializando para empresas como a McDonalds, Lidl, Continente, Pingo Doce, Auchan, Aldi, Unilever, Domino’s, entre outras; e *Business to Customer* (B2C) em que a venda é direcionada diretamente ao consumidor final.

3.5.2 Canais de distribuição e segmentação do negócio

Ao nível dos canais de distribuição é de elevada importância a existência de diversos canais, contribuindo positivamente para a manutenção do equilíbrio da MG.

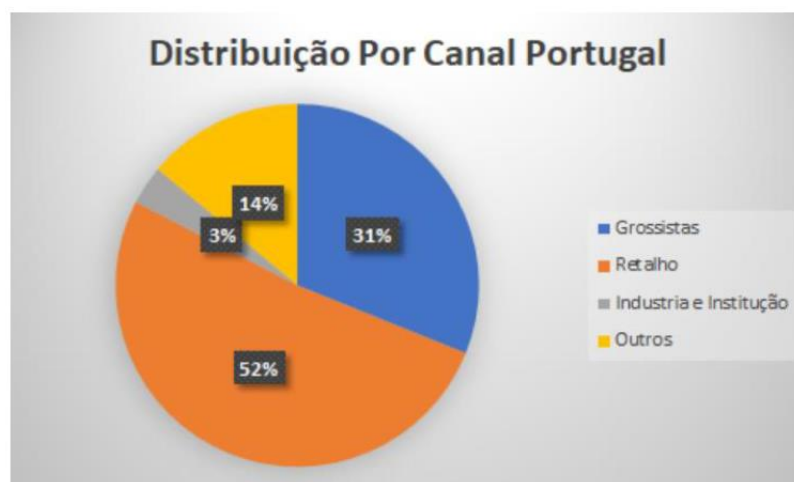


Figura 3.3. Distribuição por canal em Portugal

Fonte: Relatório e contas (MG, 2019b)

De acordo com a Figura 3.3, a MG utiliza diversos canais de distribuição, de forma a não depender exclusivamente de nenhum canal, embora em maior percentagem para o retalho (52%).

No que toca à segmentação do negócio, e tendo em conta a Figura 3.4, conclui-se que a MG comercializa maioritariamente molhos/condimentos, tendo uma percentagem de 72%, estando situado logo de seguida o vinagre alimentar com 24%. Relativamente a mercadorias, estas representam 3% do volume de negócios. O vinagre não alimentar é uma aposta recente, sendo que, sem ser realizado qualquer investimento em comunicação, representa 1% do volume de negócios, o que se revela um valor bastante positivo.

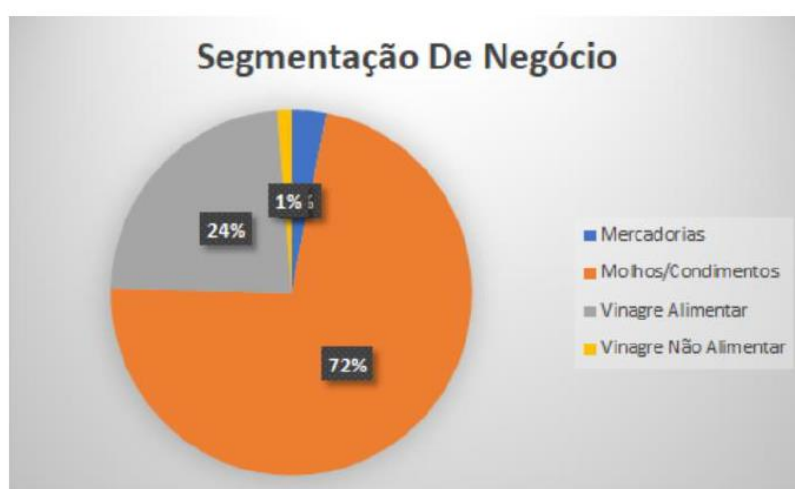


Figura 3.4. Segmentação do negócio

Fonte: Relatório e contas (MG, 2019b)

3.5.3 Evolução do volume de negócios

O bom desenvolvimento da atividade da MG reflete-se no seu volume de negócios, havendo uma evolução positiva relativamente ao seu valor, tal como se pode verificar na Figura 3.5.

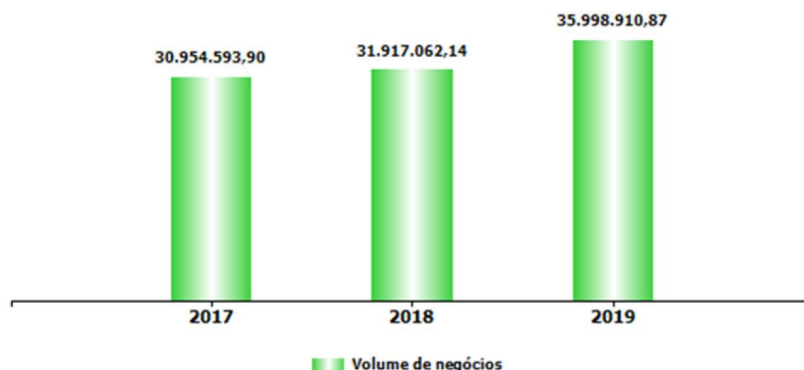


Figura 3.5. Volume de negócios

Fonte: Relatório e contas (MG, 2019b)

Através da análise do volume de negócios dos últimos três anos, verificou-se que o volume de negócios aumentou cerca de 3% em 2018 e 12,8% em 2019, o que reflete uma evolução crescente de ano para ano.

3.6 Recursos físicos, humanos e tecnológicos

No presente tópico importa referir os diferentes recursos, nomeadamente físicos, humanos e tecnológicos que suportam o desenvolvimento da atividade da MG.

3.6.1 Recursos físicos

No que toca aos recursos físicos, o grupo MG é constituído por três edifícios: o primeiro edifício (Edifício S.A.), é o edifício principal onde constam as linhas de produção dos vários produtos, estando dividido pelos vários setores de produção (molhos, vinagres e condimentos). Para além da produção, estão ainda presentes os departamentos de compras, comercial, informática, qualidade, IDI e, por fim, os recursos humanos. O segundo edifício (Centro Logístico) é o local onde se encontra o centro logístico no qual se efetua o armazenamento e a logística de distribuição dos produtos acabados, bem como o departamento administrativo e financeiro. Por último, existe ainda um terceiro edifício (MG Embalagens) onde são produzidos os vários tipos de embalagens para o

embalamento dos produtos comercializados pela MG, sendo que neste edifício está também presente o departamento de *marketing*.

3.6.2 Recursos humanos

Ao longo dos anos e em concordância com a evolução do negócio, a MG foi aumentando o seu número de colaboradores, como se pode verificar na Tabela 3.1, empregando atualmente cerca de trezentos colaboradores. A MG apresenta uma forte e constante preocupação com o bem-estar dos seus colaboradores, tendo como prova disso o facto de em 2019 ter estado entre as cem melhores empresas para trabalhar em Portugal.

Tabela 3.1. Evolução do número de colaboradores

Ano	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Número de Colaboradores	210	220	233	237	214	282

3.6.3 Recursos tecnológicos

A MG aposta continuamente na melhoria dos seus sistemas de informação/ferramentas consultando regularmente os seus colaboradores acerca de possíveis melhorias que possam ser implementadas, de modo a melhorar o funcionamento de cada posto de trabalho, bem como da sua atividade, tornando-a, assim, mais eficiente, eficaz e competitiva. Deste modo, importa, antes de mais, referir as diversas ferramentas que servem diariamente de suporte às atividades desempenhadas pelos diversos intervenientes mencionados no presente projeto, nomeadamente no serviço de apoio ao cliente, área financeira e no serviço de logística e armazém.

No âmbito do desenvolvimento do projeto, foram mencionadas as seguintes ferramentas:

1. ***Systems, Applications and Product (SAP)*** – Sistema Integrado de Gestão Empresarial, em inglês *Enterprise Resource Planning (ERP)*, que apoia a gestão das diferentes operações da empresa, nomeadamente no serviço de apoio ao cliente, área da logística e na área financeira/contabilística;
2. ***Electronic Data Interchange (EDI)*** – Ferramenta utilizada para a transmissão de dados de forma eletrónica entre um emissor e um recetor, neste caso, entre a empresa e os clientes, permitindo igualmente a integração de dados em diferentes sistemas informáticos. Através desta plataforma, os clientes enviam as suas ordens

de compra, que integram automaticamente em SAP e recebem as respetivas faturas, emitidas pelo SAP.

3. **Reports MG** - Plataforma desenvolvida internamente que reúne todos os *reports* dos diferentes departamentos e promove a disseminação da informação por toda a empresa. Através desta plataforma, é possível a existência de uma interação e informação em tempo útil entre os diferentes departamentos.
4. **Warepack** – *Software de Warehouse Management System (WMS)* que apoia e suporta a atividade logística e de armazém da empresa, permitindo a realização do planeamento e preparação da expedição, a localização dos diferentes *stocks* no armazém, bem como a contabilização automática e em tempo real dos *stocks* existentes em armazém.
5. **ieDocs** – Ferramenta que permite o arquivo, a consulta e o intercâmbio de diferentes tipologias de documentos entre clientes e fornecedores, nomeadamente no que concerne aos comprovativos de entrega de mercadoria, bem como à faturação eletrónica das faturas via EDI.

4 CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO DE VENDAS

Neste capítulo apresenta-se o levantamento detalhado, o desenho e a descrição do processo de vendas da empresa MG, desde o recebimento da encomenda até à entrega da mesma ao cliente.

Do processo de vendas fazem parte todas as atividades que permitem que a empresa consiga comercializar e entregar o produto a um determinado cliente, satisfazendo ao máximo as suas necessidades. Assim, torna-se essencial deter um processo de vendas otimizado, que resulta de um constante aprimoramento das tarefas e respetivas ferramentas, facilitando o desenvolvimento das mesmas e diminuindo, por sua vez, a ocorrência de erros.

No que toca ao desenvolvimento da primeira etapa, mais precisamente o levantamento das diferentes fases do processo de vendas da MG, o mesmo teve por base a realização de entrevistas a quatro colaboradores (dois do serviço de apoio ao cliente e dois da área de logística), de acordo com o defendido pelos autores Darke *et al.* (1998), Kothari (2004), e Runeson e Höst (2009); bem como, a observação direta, no que toca à realização das tarefas dos respetivos colaboradores (Quivy & Campenhoudt, 1998; Runeson & Höst, 2009).

Ainda na primeira etapa, de modo a proceder ao tratamento dos dados e elaborar o desenho do processo de vendas, foram utilizados dois métodos: o método dos fluxogramas e o método descritivo, ou seja, o método misto (Morais & Martins, 2013). Na elaboração dos fluxogramas foi utilizada a linguagem *Business Process Management Notation* (BPMN) (OMG, 2011). Esta linguagem surge associada ao *Business Process Management* (BPM), designado em português por “gestão por processos”, um conceito com cada vez mais importância no seio das organizações, uma vez que atualmente as mesmas dão cada vez mais destaque à melhoria dos seus processos. Desta forma, importa definir o BPM, sendo este uma disciplina “que inclui métodos, técnicas e ferramentas para dar suporte ao design, aprovação, gestão e análise de processos de negócios operacionais” a fim de melhorar os processos de negócio (van der Aalst, ter Hofstede, & Weske, 2003, p. 4), podendo ser aplicado em qualquer departamento ou área da organização. O BPM contribui para maximizar os resultados da organização (Trigo & Belfo, 2013), através da identificação, desenho, implementação e monitorização dos

processos da organização, cooperando para uma sustentação e/ou aumento do seu êxito, uma vez que se trata de um sistema que atua de forma abrangente (Rosemann, 2015).

De forma a apresentar e analisar todo o trabalho realizado no âmbito do levantamento e desenho do processo de vendas da empresa MG, primeiramente apresenta-se o diagrama do processo de vendas com os respetivos subprocessos, os quais serão explicitados seguidamente.

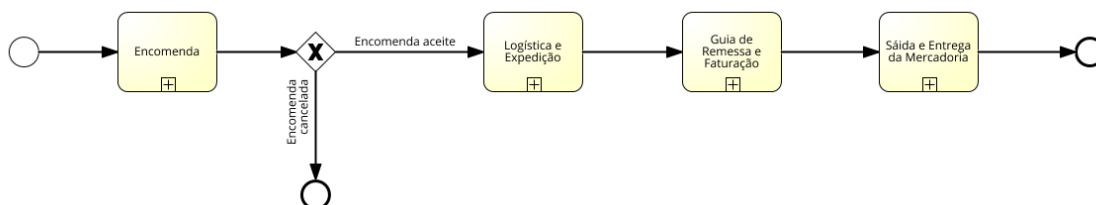


Figura 4.1. Diagrama BPMN do processo de vendas

Como se pode verificar na Figura 4.1, o processo de vendas é constituído por quatro subprocessos. O primeiro subprocesso a ser realizado é o subprocesso **Encomenda** (vide subcapítulo 4.1); seguidamente, podem ocorrer duas situações distintas: se a encomenda for cancelada, o processo termina, caso contrário, isto é, se a encomenda for aceite, segue-se o subprocesso **Logística e Expedição** (vide subcapítulo 4.2). Após a realização do subprocesso anterior, ocorre o subprocesso **Guia de Remessa e Faturação** (vide subcapítulo 4.3), terminando o processo de vendas com o subprocesso **Saída e Entrega da Mercadoria** (vide subcapítulo 4.4).

4.1 Subprocesso de Encomenda

O subprocesso de encomendas inicia-se sempre com o recebimento de uma encomenda ou ordem de compra, seja por parte do cliente ou do comercial. Existem diversos fluxos de chegada da encomenda, nomeadamente: *e-mail*; telefone; *fax*; e EDI; podendo ainda ser efetuada de forma presencial nas instalações da empresa.

Importa mencionar que todos os fluxos de encomendas, à exceção das encomendas recebidas via EDI, possuem maioritariamente atividades semelhantes, pelo que, em consequência, os diagramas BPMN são similares. Uma vez que a encomenda recebida via *e-mail* por parte do cliente é o fluxo mais utilizado, e de forma a não repetir a explanação das atividades, optou-se por apresentar, de forma completa, apenas o diagrama e respetiva explicação da encomenda recebida via *e-mail* por parte do cliente. Relativamente aos restantes fluxos de chegada da encomenda, somente serão

apresentadas as diferenças existentes ao nível processual comparativamente ao primeiro fluxo apresentado. Todos os diagramas encontram-se completos no apêndice 3.

4.1.1 Subprocesso de encomenda recebida via e-mail

De acordo com o referido anteriormente, um dos fluxos de chegada de encomenda passa pelo recebimento de um *e-mail*, podendo o mesmo ser enviado pelo cliente ou pelo comercial. No próximo tópico será explanado de forma pormenorizada o recebimento da encomenda via *e-mail* por parte do cliente, sendo que no tópico seguinte, serão apresentadas apenas as nuances do recebimento da encomenda via *e-mail* por parte do comercial, uma vez que este subprocesso é realizado de forma muito semelhante ao anterior.

4.1.1.1 Encomenda recebida via e-mail por parte do Cliente

Como é possível verificar na Figura 4.2, o subprocesso inicia-se quando o cliente **envia a ordem de compra / encomenda por e-mail**. Após o recebimento da encomenda, o *Customer Service* (CS) **insere a encomenda no SAP**, no qual tem de introduzir manualmente: **1-** o nome do cliente ou o código de cliente; **2-** o número de referência do cliente (número de ordem de compra); **3-** o código do artigo (caso seja igual ao código adotado pela MG); **4-** o nome do artigo (caso o cliente não indique o código ou caso indique, mas este não seja o mesmo código adotado pela MG); **5-** a quantidade a vender; **6-** os descontos a aplicar (nos casos de campanhas e acordos pontuais que não estejam carregados nos preços especiais na ficha do cliente); **7-** as observações (nos casos em que a morada de faturação seja diferente da morada de entrega e outras informações que sejam de carácter esporádico); **8-** a data prevista de entrega; e **9-** os requisitos de qualidade.

Ao inserir a encomenda no SAP, o mesmo disponibiliza automaticamente: **1-** o código de cliente (no caso do CS colocar o nome do cliente); **2-** o nome do cliente (no caso do CS colocar o código de cliente); **3-** o artigo a vender (no caso do CS colocar o código do artigo); **4-** o preço do artigo; **5-** os descontos (que estejam carregados nos preços especiais na ficha do cliente); **6-** as condições de venda; **7-** as condições de pagamento; **8-** o comercial responsável; **9-** a morada de entrega; **10-** a morada de faturação.

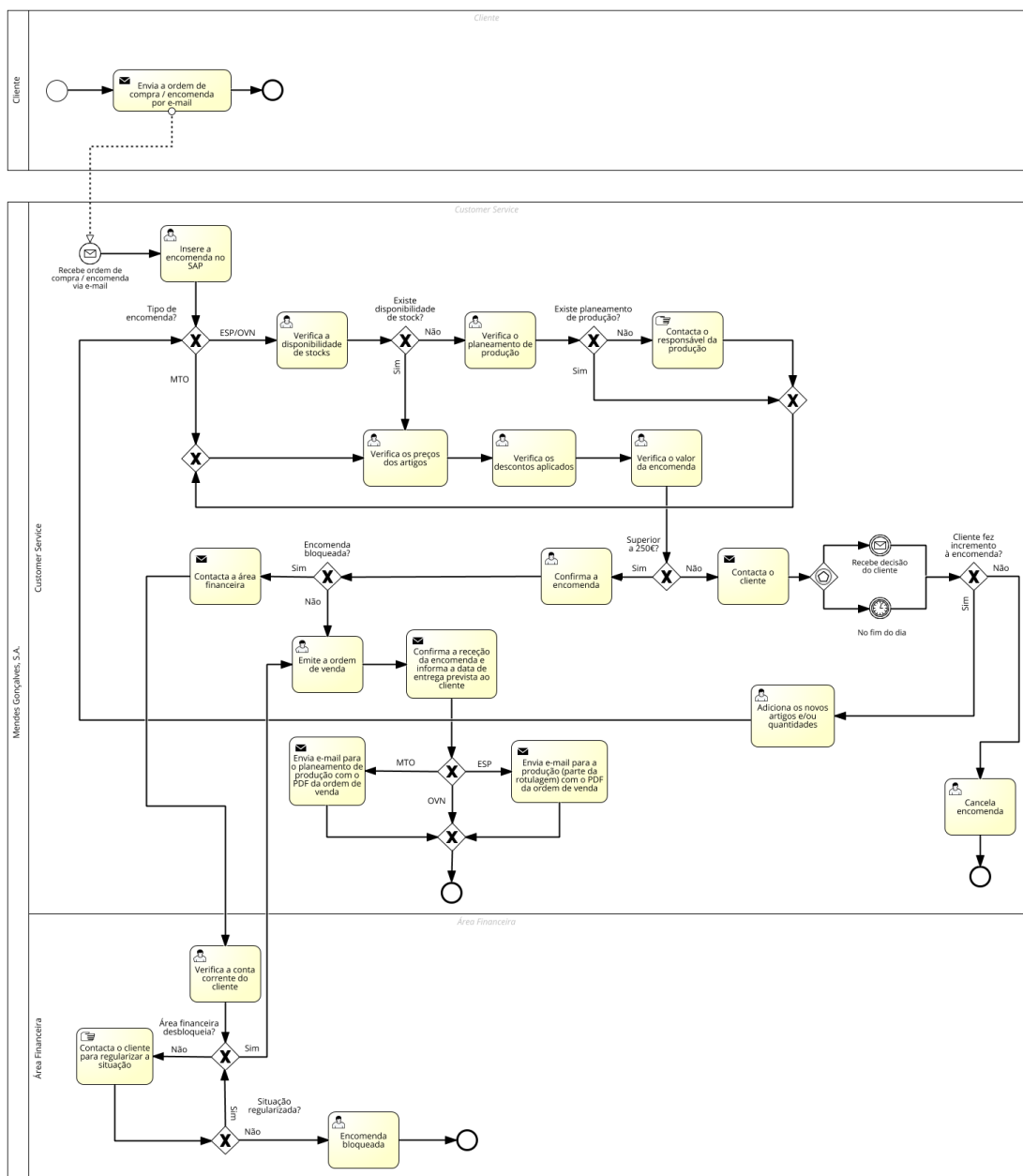


Figura 4.2. Diagrama BPMN do subprocesso de encomenda recebida via e-mail por parte do cliente

Ao elaborar a encomenda, o CS tem de ter em atenção quando se trata de um cliente que encomenda “Marca Própria”, “Nossa Marca” ou se se trata de um “Cliente de Exportação”:

- Se for um cliente que encomende “Marca Própria”, terá de ser seleccionada a opção “CLMP”;
- Se for um cliente que encomende a “Nossa Marca”, terá de ser seleccionada a opção “CL”;

- Se for um “cliente de Exportação”, terá de ser seleccionada a opção “CLT”.¹

Para além do referido, o CS deve ainda ter em atenção se se trata de uma Ordem de Venda² (OVN) em que é seleccionado no campo “número” a opção “OVN”; uma *Make-To-Order*³ (MTO) em que é seleccionado no campo “número” a opção “MTO”; ou uma Especial⁴ (ESP) em que é seleccionado no campo “número” a opção “ESP”.

No que toca à data prevista de entrega colocada na ordem de venda, cada tipologia de encomenda tem uma data estimada, designadamente para a OVN, normalmente são colocados dois a três dias úteis após a elaboração da ordem de venda, ou, em caso de não haver *stock*, dois a três dias úteis após a data de planeamento de produção; para a MTO são colocados trinta dias, ou seja, a encomenda tem de ser satisfeita até ao referido prazo; e para a ESP são colocados quinze dias, ou seja, a encomenda também tem de ser satisfeita até ao referido prazo.

Quando são colocados os artigos e se o CS estiver perante uma ESP ou OVN, o mesmo **verifica a disponibilidade de stocks**. Esta verificação normalmente é feita quando um cliente encomenda quantidades muito acima do *stock* mínimo disponível ou quando um cliente encomenda poucos artigos, mas em quantidades significativas. De forma a verificar esta disponibilidade, o SAP apresenta uma coluna com o *stock* existente e uma coluna com o *stock* que já se encontra reservado.

Após a verificação de disponibilidade de *stocks* e, se se concluir que não existem *stocks* em quantidades suficientes para satisfazer a encomenda, o CS **verifica o planeamento de produção** através da consulta de uma plataforma *online* denominada por “*Reports MG*” na qual, pelo código do artigo verifica a sua descrição, a quantidade planeada a produzir, bem como a data prevista para a sua produção. Se já estiver prevista a produção dos produtos solicitados, é dada uma data estimada de quando o cliente poderá receber o produto (normalmente são colocados mais ou menos dois dias depois da produção). Se

¹ “CLMP”, “CL” e “CLT” são códigos de clientes adotados pela empresa. Estas contas existem uma vez que podem estar acordadas condições contratuais diferentes no que toca a prazos de pagamento, sendo que no mesmo CL não podem estar carregados dois prazos de pagamento. Ocorre também em casos em que o cliente exija faturação separada entre “Marca Própria” e “Nossa Marca”. No caso dos clientes de exportação, esta conta tem mesmo de ser criada pelas questões de IVA e contas de contabilidade diferentes.

² Quando são encomendados produtos que a empresa tem *stock* mínimo em armazém.

³ Designação utilizada para os produtos que apenas são produzidos aquando do recebimento de uma encomenda, ou seja, não existe *stock* mínimo desses produtos em armazém.

⁴ Significa que os produtos encomendados poderão sofrer alterações em termos de rótulos, idioma, entre outros.

não estiver prevista a produção, o CS **contacta o responsável da produção**, solicitando as quantidades necessárias e uma data prevista de produção para que o cliente possa ser informado.

Relativamente aos *stocks* e no que concerte à estratégia de planeamento de produção, o SAP lança um alerta ao planeamento de produção:

- Sempre que o *stock* definido para cada produto atinja o limite mínimo definido;
- De acordo com a estimativa de vendas de cada produto;
- De acordo com os dias, existindo alertas a trinta e cinco dias ou a dezoito dias;
- Sempre que for uma MTO.

Desta forma, cada produto deve ter seleccionada uma das referidas opções no campo “estratégia de planeamento”.

No final da verificação dos *stocks*, o CS **verifica os preços dos artigos e verifica os descontos aplicados**. Em algumas situações, para além da verificação do histórico, é ainda feita a confirmação dos descontos acordados com o comercial responsável. Nos casos de campanhas promocionais, o CS tem de verificar as campanhas em vigor através de uma tabela disponibilizada pelo *Controller*. Existem ainda descontos em bónus no qual o CS tem de ter o cuidado de colocar cem por cento na coluna dos descontos, uma vez que o cliente leva o produto a custo zero. Nas colunas dos descontos, e como medida de controlo, o SAP possui duas cores (azul e preto) de forma a distinguir os descontos que foram colocados ao elaborar a encomenda de forma manual, dos que estão carregados no parceiro de negócios, que por sua vez, aparecem automaticamente. Assim, a azul constam os valores que aparecem automaticamente e a preto os que são colocados manualmente pelo CS.

Seguidamente, o CS **verifica o valor da encomenda** uma vez que existe um valor mínimo de encomendas, sendo este de duzentos e cinquenta euros (250€) sem IVA⁵. Este valor está sujeito a algumas exceções, nomeadamente quando engloba clientes que não envolvem transporte, isto é, que vêm buscar a sua própria encomenda; quando são clientes da Golegã ou áreas limítrofes; ou quando o cliente aceita pagar o seu próprio transporte (frete). Nos casos em que a encomenda não perfaça o valor mínimo definido, o CS

⁵ Valor definido de forma a compensar a realização do transporte quando este se encontra à responsabilidade da MG.

contacta o cliente, neste caso, via *e-mail*, de modo a questionar se é possível fazer um incremento à sua encomenda, sendo que, enquanto este decide sobre a encomenda, a mesma fica em aberto no SAP. Se o cliente aceitar, o CS **adiciona os novos artigos e/ou quantidades** fazendo igualmente toda a verificação supra explicitada; caso contrário, no final do dia o CS **cancela a encomenda**.

Nos casos em que a encomenda seja superior aos duzentos e cinquenta euros (250€) sem IVA, o CS **confirma a encomenda**. Antes deste procedimento, é feita a confirmação da morada de descarga, uma vez que pode ser diferente da morada de faturação e é feita a verificação dos dias e horários em que o cliente aceite receber a encomenda. Todas estas informações devem ser colocadas no campo “observações”. Se se tratar de um cliente que pertença a alguma central de compras⁶ deve ser colocado o respetivo cliente associado, bem como a respetiva morada. Para além do referido, e igualmente antes da confirmação da encomenda, o CS verifica se o total da ordem de compra coincide com o total da ordem de venda. Aquando da confirmação da encomenda, se o campo da data de entrega prevista não estiver preenchido, o SAP lança um alerta, não deixando gravar a encomenda. O mesmo lança também um alerta sempre que a coluna do total de descontos não coincide com os descontos colocados nas restantes colunas, não deixando igualmente gravar a ordem de venda.

Quando é confirmada a ordem de venda, a mesma pode ficar automaticamente bloqueada pelo SAP, aparecendo um alerta no ecrã, quando o valor da encomenda excede o *plafond* definido na ficha do cliente, ou quando o cliente possui faturas vencidas há mais de trinta dias.

Nestes casos, o CS **contacta a área financeira** para que a pessoa responsável possa analisar a situação atual do cliente em causa. No entanto, este contacto é maioritariamente efetuado nos casos em que seja uma encomenda de valor significativo e/ou com alguma urgência, ou quando a encomenda está bloqueada há algum tempo, de modo a perceber as razões do não desbloqueio. Mesmo que o contacto não seja feito, o SAP emite um alerta que aparece no ecrã da pessoa responsável pelo desbloqueio das encomendas, para que esta fique informada. Após a emissão do alerta, a área financeira **verifica a conta corrente do cliente**. Se verificar que tudo se encontra em conformidade com o cliente, a

⁶ Conjunto de associados que se agrupa com o intuito de obterem melhores condições de compra, de pagamento e/ou promocionais.

encomenda é imediatamente desbloqueada. Se o cliente possuir faturas vencidas, a área financeira **contacta o cliente para regularizar a situação**. Assim que o cliente regularizar a situação, a encomenda é desbloqueada; caso contrário, permanece a **encomenda bloqueada**, sendo que, para ser eliminada, terá de ser primeiramente desbloqueada.

Quando a área financeira desbloqueia uma encomenda, o SAP lança uma caixa de alerta no próprio programa e ao mesmo tempo envia um *e-mail* de alerta para o CS. O SAP envia também um *e-mail* informativo para o CS acerca das encomendas desbloqueadas nos últimos trinta minutos. Após o desbloqueio, e quando o bloqueio e a aprovação ocorrem em dias diferentes, o CS tem de alterar a data da encomenda para o dia atual antes de confirmar, sendo que, se não o fizer, o SAP lança um alerta.

Se a encomenda não for bloqueada ou se for, mas já estiver desbloqueada, o CS **emite a ordem de venda**. Posteriormente, o CS **confirma a receção da encomenda e informa a data de entrega prevista ao cliente**. Em caso de dúvidas, a ordem de venda é enviada para o cliente para que este a possa confirmar. A mesma pode ser enviada diretamente pelo SAP, ou pode ser feito o *download* do *Portable Document Format* (PDF) e ser enviado por *e-mail* ao cliente. Esta situação ocorre nomeadamente quando: **1-** o cliente solicita; **2-** a encomenda é recebida por telefone; **3-** o cliente não enviou a ordem de compra; **4-** não se tem a certeza dos preços e descontos que foram acordados; ou **5-** o cliente não tem carregado no seu sistema os preços e descontos a que tem direito.

Após a emissão da ordem de venda e no caso de ser uma MTO, mesmo havendo um alerta do SAP para o planeamento de produção, o CS, por precaução, **envia e-mail para o planeamento de produção com o PDF da ordem de venda**. Se se tratar de uma ESP e uma vez que o SAP não emite nenhum alerta ao planeamento de produção, o CS **envia e-mail para a produção (parte da rotulagem) com o PDF da ordem de venda**.

No final de todo o subprocesso supramencionado, acerca do recebimento da encomenda via *e-mail* por parte do cliente, é então feita a impressão da ordem de venda, sendo que, antes de a entregar à logística, o CS verifica se se trata de um cliente de pagamento antecipado e, em caso afirmativo, confirma a encomenda ao cliente e alerta a logística

para o referido facto. Neste caso, dá-se início ao processo de *piking*⁷, para que posteriormente possa ser emitida a guia de remessa que dará origem à respetiva fatura, que será enviada ao cliente de forma a que este a possa liquidar. Assim que o CS receber o comprovativo de pagamento é planeada e permitida a expedição da mercadoria.

4.1.1.2 Encomenda recebida via e-mail por parte do Comercial

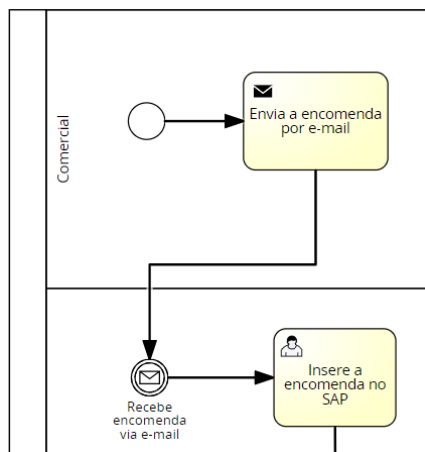


Figura 4.3. Extrato da parte inicial do diagrama BPMN de recebimento de encomendas via e-mail por parte do comercial

Comparativamente ao subprocesso apresentado no tópico anterior, neste caso, segundo a Figura 4.3, o subprocesso inicia-se quando o comercial **envia a encomenda por e-mail**, não fazendo o envio da ordem de compra “oficial”, como no caso do cliente. Após o recebimento da encomenda, o CS **insere a encomenda no SAP**, no qual efetua todo o procedimento já explicitado (*vide* tópico 4.1.1.1).

⁷ Processo de preparação das encomendas que engloba a picagem das quantidades de produto solicitadas, bem como a deslocação das mesmas para o cais.

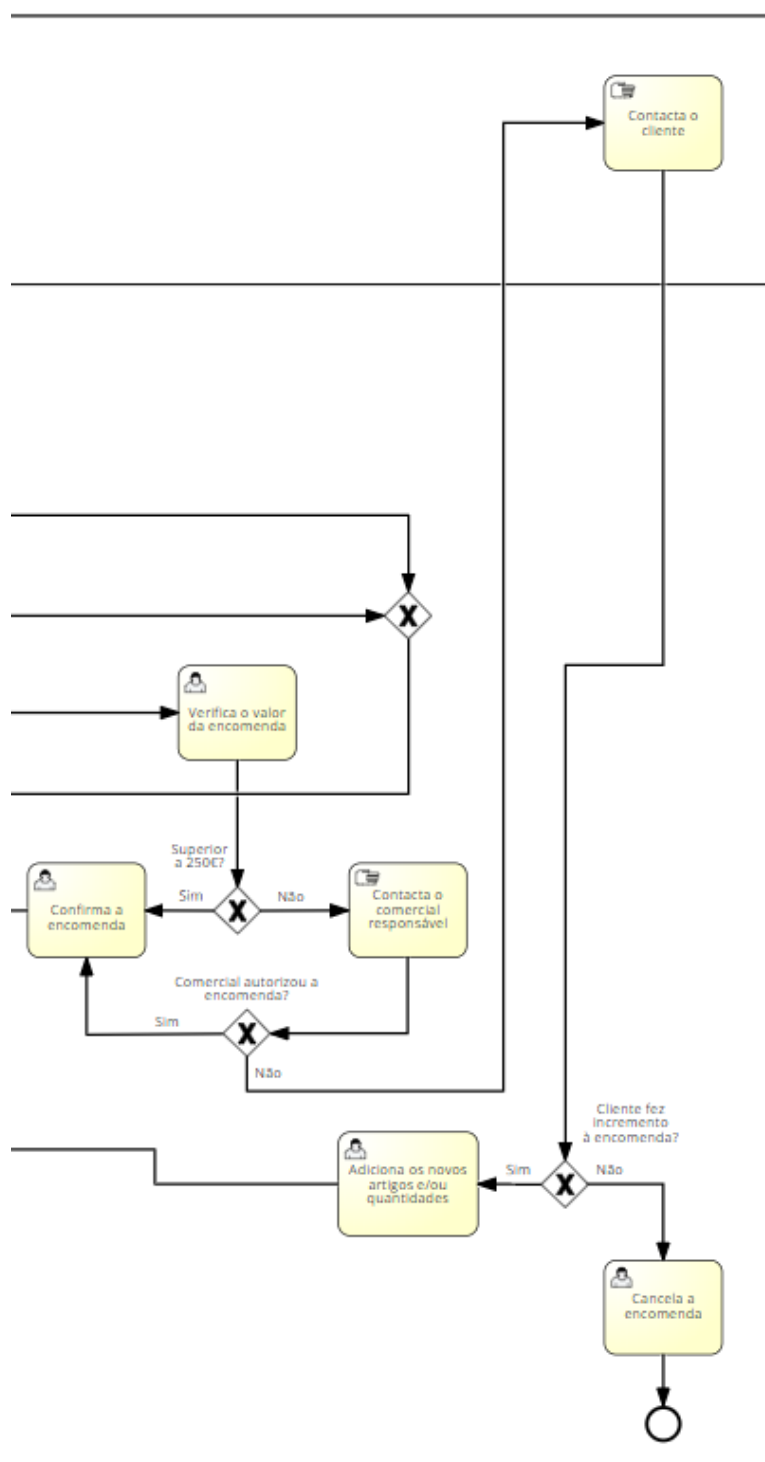


Figura 4.4. Extrato da parte intermédia do diagrama BPMN do recebimento de encomendas via e-mail por parte do comercial

Como é possível verificar na Figura 4.4, antes de confirmar a encomenda, à semelhança do processo anterior, o CS **verifica o valor da encomenda** uma vez que existe um valor mínimo de encomenda. Nos casos em que a encomenda não perfaça o valor mínimo definido e dado que a encomenda foi enviada pelo comercial, o CS **contacta o comercial responsável** por telefone, informando-o da situação e questionando se pode ou não

avançar com a encomenda, ao invés de contactar diretamente o cliente. Se o comercial não autorizar a prossecução da encomenda, o mesmo **contacta o cliente** a solicitar que este faça um incremento à sua encomenda. Se o cliente aceitar, o CS **adiciona os novos artigos e/ou quantidades** fazendo igualmente toda a verificação supra explicitada (*vide* tópico 4.1.1.1), caso contrário e com permissão do comercial responsável, **cancela a encomenda**. Nos casos em que a encomenda seja superior aos duzentos e cinquenta euros (250€) sem IVA, ou mesmo que não seja, mas o comercial autorize a sua prossecução, o CS **confirma a encomenda**.

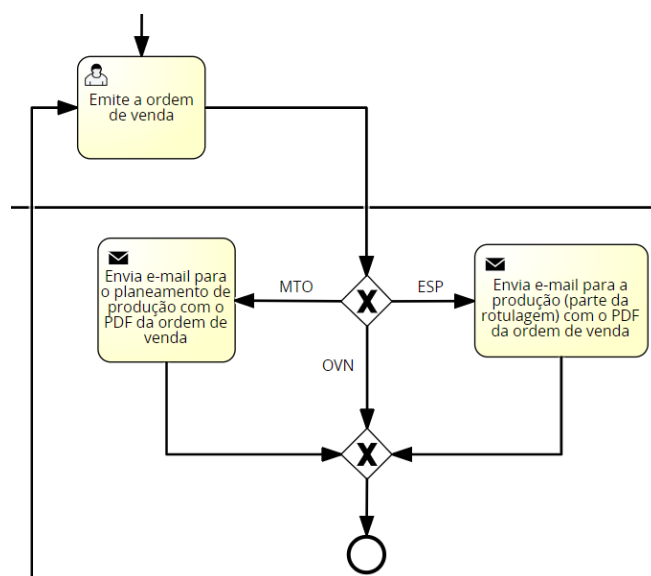


Figura 4.5. Extrato da parte final do diagrama BPMN de recebimento de encomendas via e-mail por parte do comercial

Em semelhança ao referido no processo anterior, após a confirmação da encomenda, caso a mesma não seja bloqueada, ou se já tiver sido desbloqueada, o CS **emite a ordem de venda**. No caso de ser uma MTO, mesmo havendo um alerta do SAP para o planeamento de produção, por precaução, o CS **envia e-mail para o planeamento de produção com o PDF da ordem de venda**. Se se tratar de uma ESP, e uma vez que o SAP não emite nenhum alerta ao planeamento de produção, o CS **envia e-mail para a produção (parte da rotulagem) com o PDF da ordem de venda**.

Através da Figura 4.5 é possível observar que na encomenda recebida por *e-mail* enviada pelo comercial, contrariamente ao que acontece na encomenda recebida por *e-mail* por parte do cliente, o CS não envia nenhum *e-mail* com a confirmação do recebimento da encomenda e data de entrega prevista para o recebimento da mesma.

4.1.2 Subprocesso de encomenda recebida via fax

O envio da encomenda por parte do cliente pode igualmente ser efetuado via fax, embora seja um fluxo cada vez menos utilizado. Ainda assim, como uma pequena minoria opta por esta via, importa mencionar o seu subprocesso, sendo este muito semelhante ao do envio por *e-mail*. Assim sendo e como referido anteriormente, serão apenas apresentadas as diferenças existentes relativamente ao recebimento da encomenda via *e-mail*.

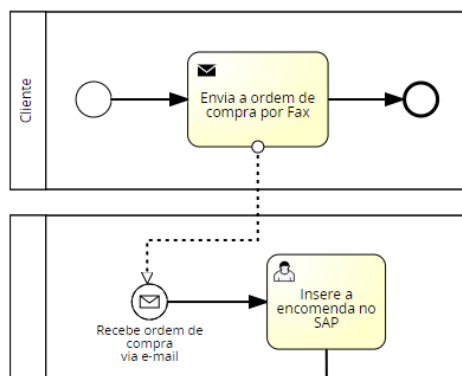


Figura 4.6. Extrato da parte inicial do diagrama BPMN de recebimento de encomendas via fax por parte do cliente

De acordo com a Figura 4.6, verifica-se que o presente subprocesso se inicia quando o cliente **envia a ordem de compra por fax**. Neste caso não se considera envio da encomenda, mas sim a ordem de compra “oficial”. Assim que é recebido, o fax é convertido para *e-mail* pelo departamento de informática, sendo enviado ao CS. Após o recebimento da ordem de compra, o CS **insere a encomenda no SAP**, de acordo com as indicações supramencionadas (*vide* tópico 4.1.1.1).

À semelhança do que acontece no caso do processo de encomenda via *e-mail* por parte do comercial (*vide* Figura 4.5), o CS **emite a ordem de venda**. No caso de ser uma MTO, o CS **envia e-mail para o planeamento de produção com o PDF da ordem de venda**, sendo que, se se tratar de uma ESP, o CS **envia e-mail para a produção (parte da rotulagem) com o PDF da ordem de venda**. Da mesma forma, de acordo com a Figura 4.5, também neste caso o CS não envia um *e-mail* de confirmação da receção da encomenda ao cliente, bem como de informação da data de entrega prevista para o recebimento da mesma.

4.1.3 Subprocesso de encomenda recebida via telefone

A empresa também pode receber a encomenda via telefone, tanto por parte do cliente como por parte do comercial, sendo, neste caso, maioritariamente recebida por parte do comercial. Este fluxo de encomenda é evitado, uma vez que, em caso de erro, não existe

qualquer prova do pedido oficial. No entanto, dado ser uma forma simples e rápida de efetuar uma determinada encomenda, alguns clientes apresentam preferência por este fluxo. Nos dois tópicos seguintes serão apenas identificadas e explicitadas as particularidades.

4.1.3.1 Encomenda recebida por telefone por parte do Cliente

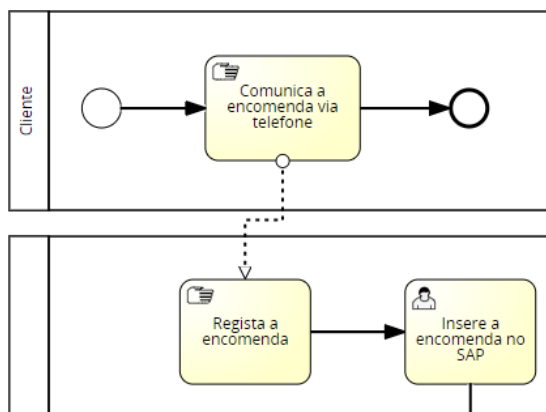


Figura 4.7. Extrato da parte inicial do diagrama BPMN de recebimento de encomendas via telefone por parte do cliente

Tal como se observa na Figura 4.7, este subprocesso inicia-se quando o cliente **comunica a encomenda via telefone**. Aquando do contacto telefónico, o CS **regista a encomenda** em papel e, posteriormente, **insere a encomenda no SAP**, de acordo com as indicações supramencionadas no tópico 4.1.1.1.

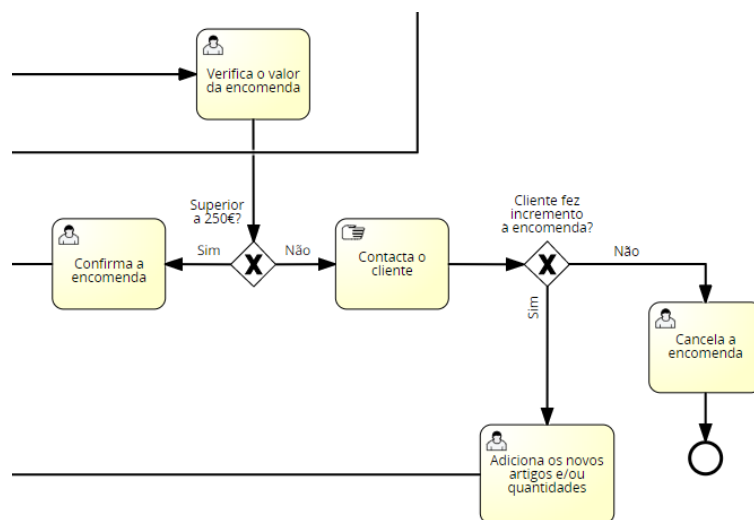


Figura 4.8. Extrato da parte intermédia do diagrama BPMN do recebimento de encomendas via telefone por parte do cliente

No presente fluxo (*vide* Figura 4.8), antes de confirmar a encomenda, o CS **verifica o valor da encomenda**. Quando o valor sem IVA não atinge os duzentos e cinquenta euros,

o CS **contacta o cliente** de forma a questioná-lo se é possível efetuar um incremento à sua encomenda, tal como nos processos anteriores. No entanto, dado que esta encomenda é recebida via telefone, este contacto também é realizado pela mesma via (ao invés de usar o *e-mail*), não havendo uma espera para que o cliente decida sobre a encomenda, uma vez que a resposta é geralmente dada de imediato. Se o cliente aceitar efetuar um incremento à sua encomenda, o CS **adiciona os novos artigos e/ou quantidades** fazendo igualmente toda a verificação supra explicitada (*vide* tópico 4.1.1.1). Caso contrário, e com o conhecimento do cliente, **cancela a encomenda**. Nos casos em que a encomenda seja superior aos duzentos e cinquenta euros sem IVA, o CS **confirma a encomenda**.

Tal como sucede nos dois casos anteriores (*vide* Figura 4.5), também neste caso o CS não envia um *e-mail* de confirmação da receção da encomenda ao cliente, bem como de informação da data de entrega prevista para o recebimento da mesma. Após a confirmação da encomenda, se tudo estiver em conformidade, o CS **emite a ordem de venda, envia e-mail para o planeamento de produção com o PDF da ordem de venda**, quando se trata de uma MTO, ou **envia e-mail para a produção (parte da rotulagem) com o PDF da ordem de venda**, se estiver perante uma ESP (*vide* Figura 4.5).

4.1.3.2 Encomenda recebida por telefone por parte do Comercial

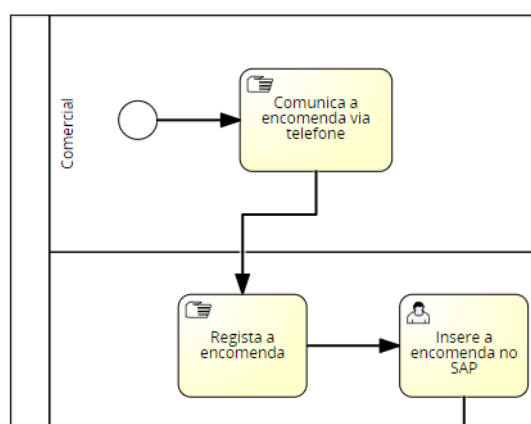


Figura 4.9. Extrato da parte inicial do diagrama BPMN de recebimento de encomendas via telefone por parte do comercial

Neste ponto, como se pode ver na Figura 4.9 este subprocesso inicia-se quando o comercial **comunica a encomenda via telefone**, sendo que o CS **regista a encomenda** em papel e, posteriormente, **insere a encomenda no SAP** de acordo com as indicações mencionadas no ponto 4.1.1.1.

Tal como referido no ponto anterior, também neste caso, o CS **emite a ordem de venda**. Caso de trate de uma MTO, o CS **envia e-mail para o planeamento de produção com o PDF da ordem de venda**. No entanto, se se tratar de uma ESP, o CS **envia e-mail para a produção (parte da rotulagem) com o PDF da ordem de venda** (vide Figura 4.5). Sendo a encomenda recebida por telefone por parte do comercial, é possível observar através da Figura 4.5 que o CS não envia nenhum e-mail com a confirmação do recebimento da encomenda e data de entrega prevista para o recebimento da mesma.

4.1.4 Subprocesso de encomenda recebida de forma presencial

Além dos fluxos de encomenda já referidos, é possível ainda efetuar encomendas de forma presencial nas instalações da empresa, tanto da parte dos clientes, como da parte dos comerciais. Importa realçar que esta situação é pouco recorrente, não existindo qualquer prova em caso de erro, tal como acontece na encomenda recebida via telefone. Seguidamente, nos próximos dois tópicos, serão explicitadas as particularidades destes subprocessos.

4.1.4.1 Encomenda recebida de forma presencial por parte do Cliente

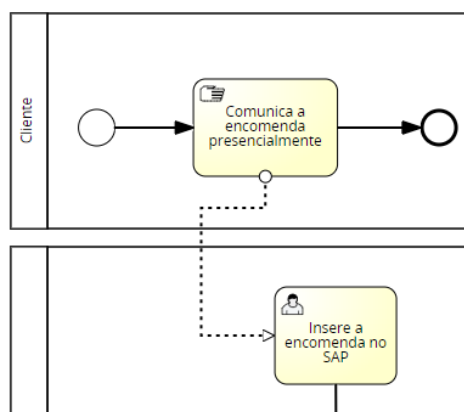


Figura 4.10. Extrato da parte inicial do diagrama BPMN de recebimento de encomendas de forma presencial por parte do cliente

As encomendas realizadas de forma presencial ocorrem por parte de clientes residentes na Golegã ou em áreas limítrofes, sendo um fluxo raramente utilizado. Assim, segundo a Figura 4.10, o subprocesso inicia-se quando o cliente **comunica a encomenda presencialmente**, sendo que o CS imediatamente **insere a encomenda no SAP** em concordância com as atividades mencionadas no ponto 4.1.1.1.

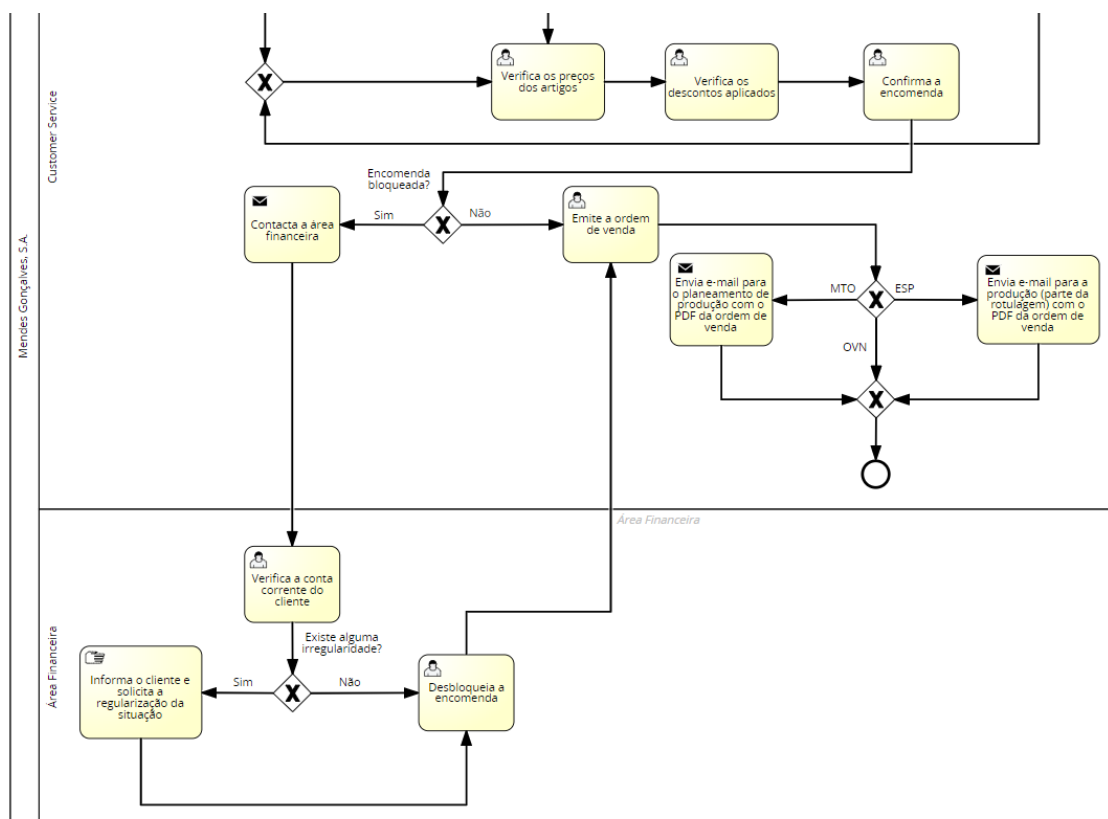


Figura 4.11. Extrato das partes intermédia e final do diagrama BPMN de recebimento de encomendas de forma presencial por parte do cliente

Como se pode observar na Figura 4.11, este subprocesso apresenta algumas diferenças em relação aos fluxos anteriormente analisados. Primeiramente, neste fluxo não existe valor mínimo de encomenda, isto porque este fluxo é adotado por clientes da Golegã e/ou áreas limítrofes pelo que compensará sempre efetuar o transporte. Salientar que o valor mínimo dos duzentos e cinquenta euros sem IVA foi definido de forma a compensar efetuar o transporte. Posto isto, o CS **verifica os preços dos artigos, verifica os descontos aplicados e confirma a encomenda** sem ter que verificar o valor da mesma, contrariamente aos fluxos anteriores. Consequentemente, sendo a encomenda realizada de forma presencial, não é necessário efetuar o contacto com cliente, nem solicitar que faça um incremento à sua encomenda.

Após a confirmação da encomenda, a mesma pode ficar automaticamente bloqueada, pelo que o CS **contacta a área financeira** para que a pessoa responsável possa analisar de imediato a situação atual do cliente em causa. Seguidamente, a área financeira **verifica a conta corrente do cliente** e, no caso de detetar alguma irregularidade, **informa o cliente e solicita a regularização da situação**. Neste caso, e uma vez que este fluxo de encomendas se aplica apenas a clientes da Golegã ou áreas limítrofes, a razão de bloqueio

de encomendas normalmente acontece por excedência do *plafond* definido na sua ficha de cliente, pois são normalmente clientes de pronto pagamento, não tendo, desta forma, faturas vencidas. Deste modo, perante este cenário, a área financeira **desbloqueia a encomenda** de imediato, circunstância que normalmente não acontece nos fluxos anteriores.

Por fim, CS **emite a ordem de venda**. Dado que a encomenda é realizada de forma presencial e o cliente pode comprovar a emissão da ordem de venda, não sendo por esse motivo enviado um *e-mail* de confirmação ao cliente. Deste modo, após a emissão da ordem de venda, sendo uma MTO, o CS **envia e-mail para o planeamento de produção com o PDF da ordem de venda**, enquanto que sendo uma ESP, o mesmo **envia e-mail para a produção (parte da rotulagem) com o PDF da ordem de venda** (vide Figura 4.11).

4.1.4.2 Encomenda recebida de forma presencial por parte do comercial

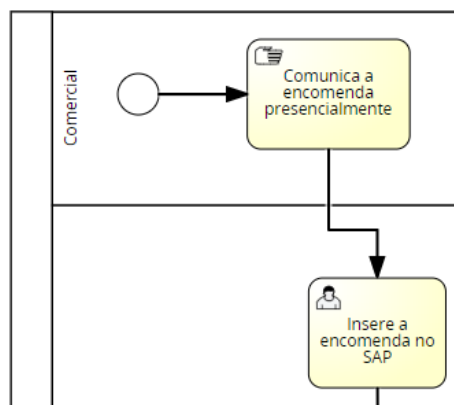


Figura 4.12. Extrato da parte inicial do diagrama BPMN de recebimento de encomendas de forma presencial por parte do comercial

O recebimento das encomendas realizadas de forma presencial por parte do comercial é algo que ocorre com pouca frequência. Neste caso, o subprocesso inicia-se (vide Figura 4.12) quando o comercial **comunica a encomenda presencialmente**, sendo que o CS imediatamente **insere a encomenda no SAP** de acordo com a explicitação mencionada no ponto 4.1.1.1.

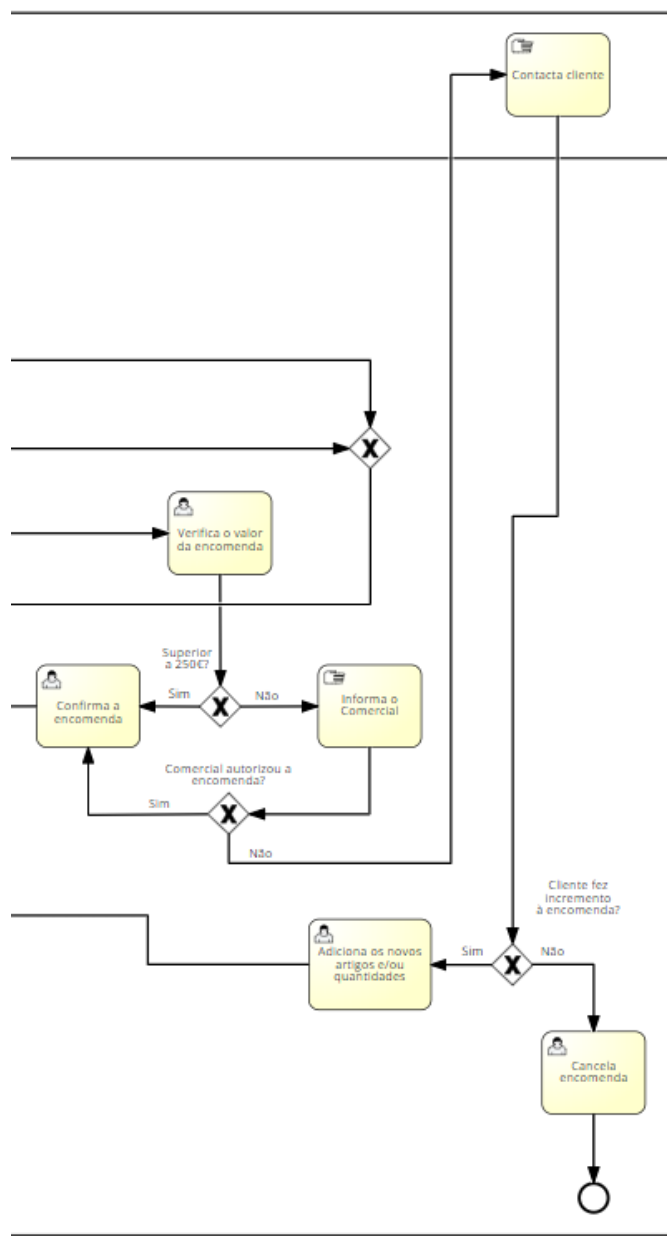


Figura 4.13. Extrato da parte intermédia do diagrama BPMN de recebimento de encomendas de forma presencial por parte do comercial

A encomenda proveniente do comercial pode surgir de qualquer zona geográfica; por esse motivo, o CS **verifica o valor da encomenda** (vide Figura 4.13), de forma a analisar se esta cumpre o valor mínimo (250€ sem IVA). Nos casos em que a encomenda não perfaça o valor mínimo definido, o CS **informa o Comercial** de imediato da situação, ao invés de contactar diretamente o cliente, questionando o comercial se pode ou não avançar com a encomenda. Caso o comercial não autorize a prossecução da encomenda, o mesmo **contacta o cliente** questionando-o se pode efetuar um incremento à sua encomenda. Se o cliente aceitar, o CS **adiciona os novos artigos e/ou quantidades** fazendo igualmente toda a verificação supramencionada (vide tópico 4.1.1.1), caso contrário, com o

conhecimento do cliente e permissão do comercial, o CS **cancela a encomenda**. Nos casos em que a encomenda seja superior ao valor mínimo, o CS **confirma a encomenda**.

Após a confirmação da encomenda, o CS **emite a ordem de venda**. Sendo a encomenda recebida de forma presencial por parte do comercial, é possível observar na Figura 4.5 que o CS não envia nenhum *e-mail* com a confirmação do recebimento da encomenda e data de entrega prevista para o recebimento da mesma, tal como em todos os fluxos provenientes do comercial. Por fim, no caso de ser uma MTO, o CS **envia e-mail para o planeamento de produção com o PDF da ordem de venda**. Se se tratar de uma ESP, o CS **envia e-mail para a produção (parte da rotulagem) com o PDF da ordem de venda** (vide Figura 4.5).

4.1.5 Subprocesso de encomenda recebida via EDI

Por último, resta mencionar as encomendas que chegam via EDI (*Electronic Data Interchange*), sendo adotado apenas por clientes, principalmente de maior dimensão. É um subprocesso que se revela bastante vantajoso, tanto para o cliente como para o CS, uma vez que o primeiro efetua a sua encomenda de forma autónoma sem necessitar do auxílio da empresa, e o segundo apenas precisa de efetuar alguma operação, caso surja algum problema com a submissão deste fluxo de encomendas. No diagrama seguinte apenas serão demonstradas as irregularidades que poderão ocorrer com as encomendas que advêm desta ferramenta, dado que, no caso contrário, não existem tarefas a executar.

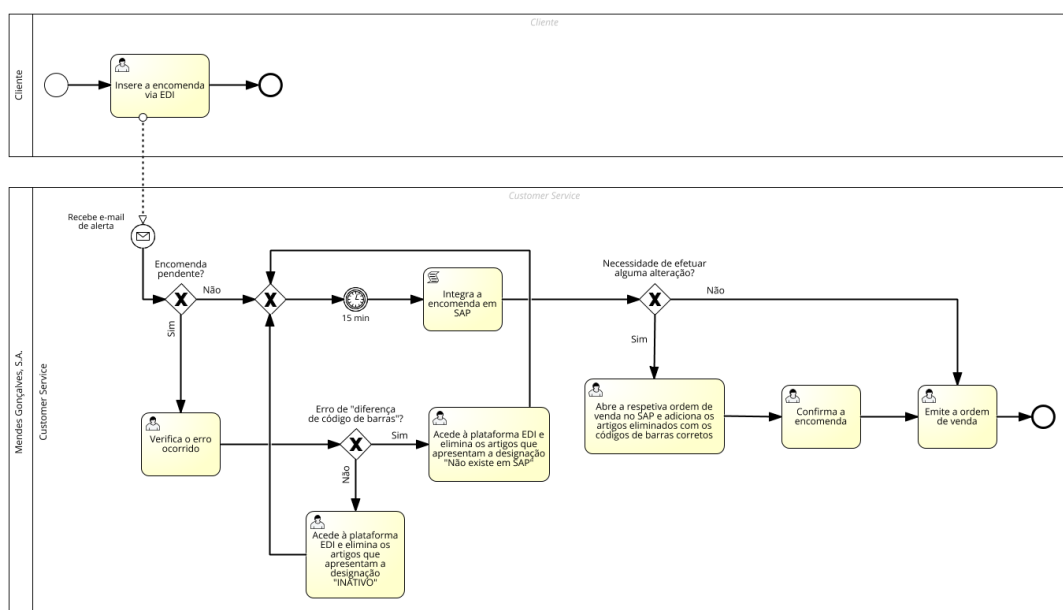


Figura 4.14. Diagrama BPMN do subprocesso de encomenda recebida via EDI

De acordo com a Figura 4.14, o subprocesso de encomendas que chegam via EDI inicia-se quando o cliente **insere a encomenda via EDI**. Neste caso, se a encomenda não ficar pendente, ou seja, se não existirem problemas a resolver por parte do CS, a encomenda é integrada em SAP. Assim sendo, quando existe o recebimento de uma encomenda via EDI que por sua vez é integrada em SAP, é emitido um alerta por parte do SAP, que se converte num *e-mail*, que é recebido pelo CS, de modo a que este fique informado do recebimento e integração da encomenda. Para além do referido, o SAP emite também um alerta, que igualmente se converte num *e-mail* que é recebido pelo CS, informando-o das encomendas que foram recebidas via EDI nos últimos trinta minutos.

A encomenda poderá ficar pendente nesta plataforma, pelo que o CS tem o cuidado de lhe aceder com alguma regularidade, de forma a verificar se existem encomendas pendentes. Assim, as encomendas que não foram integradas em SAP, ou seja, que ficaram pendentes no EDI, o mesmo lança um alerta para o *e-mail* do CS informando-o do erro sucedido. Caso isso aconteça, o CS acede à plataforma e **verifica o erro ocorrido**.

Existem dois motivos identificados como erros para que as encomendas fiquem pendentes no EDI, sendo estes, o erro de “diferença de código de barras” e o erro de “produto descontinuado”. Relativamente ao primeiro erro, o **CS acede à plataforma EDI e elimina os artigos que apresentam a designação “Não existe em SAP”**. No que toca ao segundo erro, o **CS acede à plataforma EDI e elimina os artigos que apresentam a designação “INATIVO”**. Para cada um dos erros e após eliminar os respetivos artigos, para que a encomenda seja integrada em SAP, o CS tem de colocar o código da morada, bem como o código EDI do cliente que consta em SAP, uma vez que com o erro, o EDI assume automaticamente um outro código. Posteriormente, é necessário aguardar aproximadamente quinze minutos para que a encomenda integre em SAP.

Seguidamente, no que diz respeito ao primeiro erro, assim que a encomenda é integrada em SAP o **CS abre a respetiva ordem de venda no SAP e adiciona os artigos eliminados com os códigos de barras corretos e confirma a encomenda**. Contrariamente, no que concerne ao segundo erro, quando a encomenda integra em SAP, não é necessário efetuar qualquer alteração na ordem de venda.

Uma vez que a encomenda não fica pendente, ou que qualquer um dos erros mencionados esteja resolvido, como já referido anteriormente, o EDI em aproximadamente quinze

minutos **integra a encomenda em SAP**, o CS **emite a ordem de venda** e entrega-a à logística.

Nas encomendas que foram integradas em SAP, ou seja, que não ficaram pendentes no EDI, o SAP pode lançar um alerta via *e-mail* para o CS:

- informando que o cliente colocou uma encomenda incluindo marcas misturadas (situação que não revela constrangimentos)⁸.
- informando que os preços em SAP estão diferentes aos preços inseridos no EDI no qual é apresentada uma tabela indicando se o preço em SAP é inferior ao preço do EDI (o cliente pode estar mal informado dos preços) ou se o preço em SAP é superior ao do EDI (o cliente pode estar abrangido por alguma campanha ou acordo comercial);

No caso do alerta que indica que os preços em SAP estão superiores ao EDI, o mesmo pode justificar-se, como referido anteriormente, pela existência de alguma campanha ou acordo comercial. Os descontos atribuídos aos clientes, que inserem as encomendas via EDI, estão contratualizados, contudo, não é possível carregá-los no EDI. Nestes casos, se não estiverem carregados no SAP, o CS tem de ser informado para estar atento a esta situação, mesmo havendo um alerta que irá indicar esta diferença de valores.

O EDI apenas recebe a encomenda e integra-a automaticamente no SAP, não fazendo qualquer verificação de *stock*. As encomendas recebidas através do EDI, mesmo que não haja *stock*, são sempre planeadas, sendo expedido o *stock* que houver no momento. O EDI é utilizado maioritariamente por grandes superfícies que exigem receber as suas encomendas no dia que solicitam, mesmo que não seja expedida a totalidade da encomenda, uma vez que o incumprimento de prazos de entrega pode dar origem a pagamento de coimas que terão de ser pagas pela MG.

4.2 Subprocesso da logística e expedição

Após a exposição dos diversos fluxos de encomenda, importa neste momento e no presente subtópico, apresentar o subprocesso seguinte, o da Logística e Expedição, sendo a Logística responsável por receber e planear as ordens de venda que deverão ser

⁸ Na mesma encomenda o cliente colocou produtos de “Marca Própria” bem como produtos da “Nossa Marca”.

expedidas futuramente. No que toca à Expedição, estão associadas as operações de *picking* e preparação da carga, de modo a estar tudo pronto aquando da chegada da transportadora para levantamento da respetiva mercadoria.

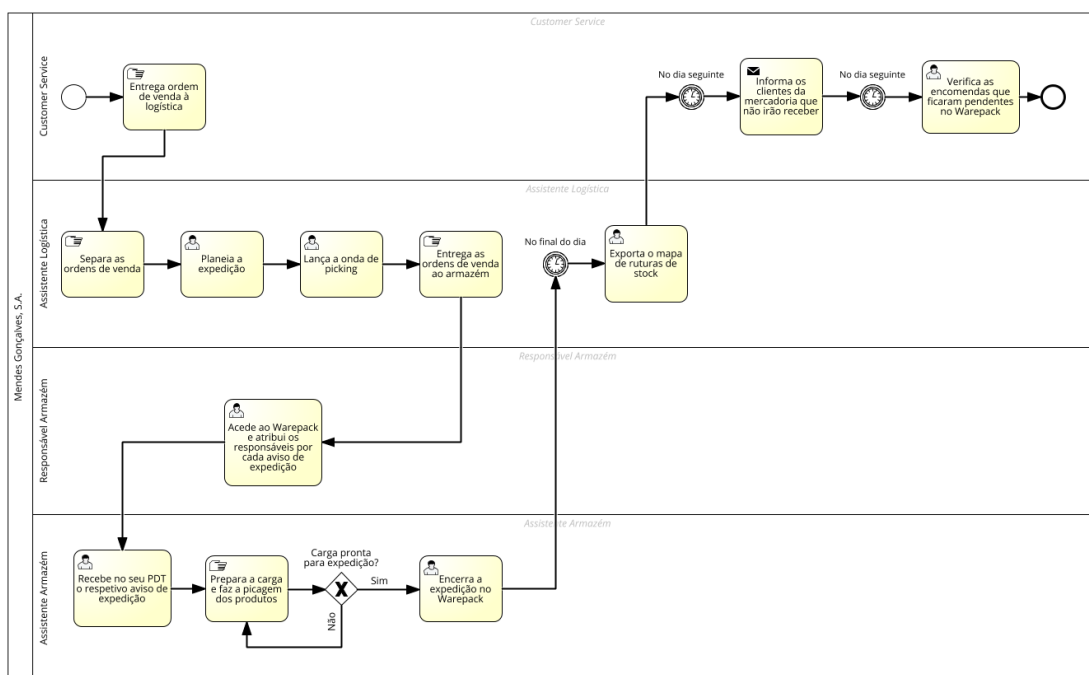


Figura 4.15. Diagrama BPMN do subprocesso da logística e expedição

No presente ponto, segundo a Figura 4.15, o subprocesso inicia-se quando o CS **entrega a ordem de venda à logística**, sendo esta entrega feita em formato papel. De seguida, a assistente de logística **separa as ordens de venda** por: norte e sul (sendo que dentro de cada zona separa por proximidade, horário de entrega e cliente); e pequenas cargas⁹ (independentemente da zona). Ao fazer a separação, a assistente de logística tem atenção aos seguintes pontos: data de entrega; observações colocadas pelo CS; condições de pagamento (para os casos em que haja pagamento antecipado); número máximo de paletes que o veículo pode transportar; e o limite mínimo do valor da encomenda de 250€ (s/ IVA) (verifica se compensa fazer o transporte, caso contrário, cabe ao comercial decidir acerca da expedição da encomenda).

Posteriormente, **planeia a expedição** através de um *Warehouse Management System* (WMS) denominado por *Warepack* sendo que este planeamento, se for para encomendas para território nacional, tem de ser efetuado com dois dias de antecedência; já se for para

⁹ É feita uma separação por pequenas cargas, uma vez que estas são entregues a uma transportadora específica que transporta para todo o país a um custo que compensa suportar.

Espanha, deverá ser feito com quatro a cinco dias de antecedência. Ao fazer o planeamento¹⁰, a assistente de logística tem de definir a transportadora que mais se adequa ao serviço necessário a prestar. Para isso, primeiramente consulta as tabelas de preços disponibilizadas pelas transportadoras, de modo a verificar a transportadora que irá cobrar o preço considerado mais justo pela prestação do serviço necessário. Seguidamente, tendo também em conta a sua localização, a rota a efetuar e as reclamações existentes ou não sobre determinada transportadora, seleciona a mais adequada, de forma a evitar constrangimentos no que toca às entregas das mercadorias. Posteriormente, insere no *Warepack* todas as ordens de venda que está a planear no momento e atribui a transportadora, a matrícula da viatura e o cais de expedição. No final do planeamento, a assistente de logística **lança a onda de picking**¹¹ pelo conjunto de ordens de venda que estiveram a ser planeadas na mesma carga criando um código denominado por aviso de expedição. Assim que a onda de *picking* é lançada, o *Warepack* apresenta uma mensagem de alerta no próprio programa.

No final de cada planeamento, a assistente de logística faz a comparação entre o número de expedições planeadas no *Warepack* e o número de ordens de venda que estava a planear, uma vez que, por erro de sistema, pode faltar alguma ordem de venda no sistema e como consequência não ser planeada. Ao longo do dia, e depois de lançar cada onda de *picking* a assistente de logística vai elaborando um *e-mail*, que apenas é enviado no final do dia, informando cada transportadora do serviço que terá de prestar.

Posto isto, **entrega as ordens de venda ao armazém** em formato papel, estando estas devidamente agrafadas por aviso de expedição, com um papel informativo para os colaboradores do armazém, com a informação da transportadora que virá levantar a carga, o cais onde deverão colocar a carga e ainda o horário previsto para levantamento da mesma.

Assim que é lançada a onda de *picking*, só o responsável de armazém passa a ter acesso ao aviso de expedição com as respetivas ordens de venda que é necessário começar a preparar. Desta forma, **accede ao Warepack e atribui o(s) responsável(eis) por cada**

¹⁰ O planeamento é feito até um máximo de trinta e três paletes de forma a otimizar a rota e os custos de transporte.

¹¹ Etapa final do planeamento, em que é realizado, através do *Warepack*, o “envio” de cada aviso de expedição planeado, da assistente de logística para o armazém, que fica disponível para consulta pelo responsável de armazém, de forma a que este possa atribuí-lo a cada assistente de armazém.

aviso de expedição, sendo que, cada assistente(s) de armazém, **recebe no seu PDT¹² o respetivo aviso de expedição, prepara a carga e faz a picagem¹³ dos produtos**. Importa mencionar que um aviso de expedição pode ficar à responsabilidade de dois colaboradores, através da respetiva atribuição realizada no *Warepack*. Neste caso, o aviso de expedição impresso (conjunto de ordem de venda) terá de ser dividido por esses dois colaboradores. Para além do referido, uma única ordem de venda, pode igualmente ser dividida por dois colaboradores, sendo, no entanto, uma situação pouco recorrente. Nesta situação, no *Warepack*, a ordem de venda é apenas atribuída a um colaborador, contudo, no PDT, através do número de operador de *picking* a quem foi atribuída a respetiva ordem de venda, o colega conseguirá ter acesso à mesma ordem de venda no seu PDT, colocando esse mesmo número de operador. Ou seja, a atribuição pelo responsável de armazém só pode ser feita àquele colaborador, mas com o número de operador, podem os dois ter acesso à mesma ordem de venda.

As ordens de venda são entregues em formato papel, de forma a facilitar o trabalho dos assistentes de armazém, uma vez que o *stock* de um determinado produto pode estar em diferentes locais do armazém. Devido a este facto, no momento do *picking*, quando é feita a picagem de um determinado produto no primeiro local, mesmo que não se tenha picado as quantidades necessárias que constem na ordem de venda, o PDT, uma vez que são picadas algumas quantidades, assume que, para aquele produto, já esta satisfeita a encomenda, pelo que a linha desse produto desaparece do seu PDT, passando para a linha do próximo produto a picar. Nesse sentido, os assistentes de armazém, apontam na ordem de venda em papel, quantas unidades já colocaram no cais e quantas é que ainda faltam colocar. Posteriormente, consultam no seu PDT qual a próxima localização onde poderá constar mais *stock* daquele produto.

Dado que no PDT, o assistente de armazém apenas tem acesso a uma ordem de venda de cada vez, se existir um cliente com duas ordens de venda para a mesma morada, o assistente de armazém não saberá dessa situação se não tiver as ordens de venda consigo em papel, de forma a poder preparar e colocá-las juntas no cais, facto que igualmente justifica a utilização das ordens de venda em formato papel.

¹² *Portable Data Terminal*

¹³ Passagem do leitor portátil (PDT) no código de barras no local de armazenamento do respetivo produto.

Quando toda a carga está pronta no cais para expedição, o assistente de armazém **encerra a expedição no Warepack** que comunica diretamente e automaticamente com o SAP que a expedição foi feita, mesmo sem estar na presença da transportadora.

No final de cada dia, a assistente de logística verifica no *Warepack* o que ficou por planear sendo que, no *Warepack*, as ordens de venda planeadas aparecem a preto e as não planeadas a vermelho. Seguidamente **exporta o mapa de ruturas de stock** que resulta da comparação realizada de forma automática entre o *Warepack*, ou seja, o que está pronto a expedir e o SAP, isto é, o que estava solicitado na ordem de venda. Isto acontece no final do *picking* efetuado ao longo de cada dia pelos assistentes de armazém. O mapa é enviado para o *e-mail* do CS que no dia seguinte e antecipadamente **informa os clientes da mercadoria que não irão receber** antes da mesma sair das instalações da empresa.

Quando não é enviada toda a mercadoria da encomenda, a mesma fica pendente no *Warepack*. Diariamente, o CS **verifica as encomendas que ficaram pendentes no Warepack** por: falta de mercadoria; incumprimento do dia de entrega; ou incumprimento do horário de entrega.

Todos os dias são fechados os *pickings* das grandes superfícies, bem como de outros clientes que já se sabe à partida que não querem receber encomendas depois da data definida ou os produtos que ficaram em falta da encomenda feita. Nos restantes clientes, o CS entra em contacto diretamente com cada cliente ou com o comercial responsável, de forma a averiguar, no caso de falta de mercadoria, se o cliente ainda pretende receber a encomenda em causa, e nos casos de atraso, se é possível reagendar a entrega. De acordo com a resposta, é encerrado ou não o *picking*. Muitas vezes, nos casos de encomendas ou pendentes de baixo valor (inferior a 250€ s/ IVA), em que não compense fazer o transporte, também é encerrado o *picking*. Cada pendente deve ser analisado de forma independente. No entanto, se o cliente pretender receber o pendente, o mesmo tem de ser eliminado do *Warepack* e deve ser feita uma nova ordem de venda.

4.3 Subprocesso da guia de remessa e faturação

Posteriormente ao subprocesso da Logística e Expedição, sucede-se o subprocesso das Guias de Remessa e Faturação, emitidas neste caso apenas para território nacional e Espanha, uma vez que só estes dois países se encontram à responsabilidade do serviço de apoio ao cliente (*Customer Service*). No caso da Guia de Remessa, a mesma é sempre

emitida de forma automática, ao invés da Faturação que pode ser emitida de forma automática ou de forma manual, tal como será explicitado seguidamente.

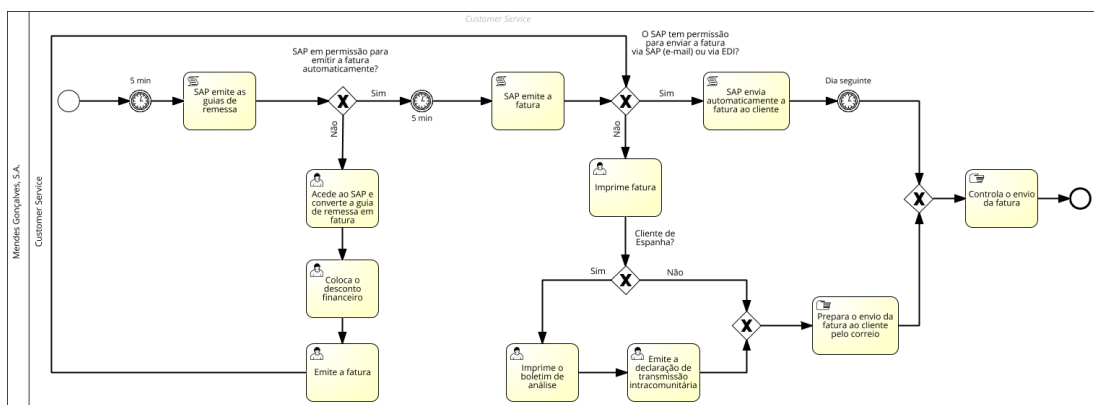


Figura 4.16. Digrama BPMN do subprocesso da guia de remessa e faturação

Através da Figura 4.16, observa-se que o subprocesso inicia-se quando o **SAP emite as guias de remessa** após aproximadamente cinco minutos do encerramento da expedição no *Warepack* feito pelo assistente de armazém, sendo que estas ficam ao cuidado do rececionista do centro logístico para a realização do subprocesso de saída e entrega da mercadoria.

No que concerne à faturação, o SAP permite a realização da faturação de duas formas distintas: faturação automática ou faturação manual. Cabe ao CS decidir qual a forma de faturação a adotar, colocando a respetiva opção no SAP. Quando o SAP tem permissão para emitir a fatura automaticamente, após aproximadamente cinco minutos da emissão da guia de remessa, o **SAP emite a fatura**. Contrariamente, se não tiver essa autorização, a fatura é feita de forma manual, no qual, o CS **accede ao SAP e converte a guia de remessa em fatura**, através de conversão automática, **coloca o desconto financeiro** (caso tenha direito) e **emite a fatura**. Posteriormente, a mesma pode ser enviada por: correio (solicitado pelo cliente); EDI (através de faturação eletrónica e quando as encomendas são recebidas via EDI); e *e-mail* enviado pelo SAP (através da faturação eletrónica e permissão do cliente). Se o SAP tiver a permissão para enviar por *e-mail* ou por EDI, o **SAP envia automaticamente a fatura ao cliente**. Para que o SAP envie as faturas via *e-mail* ou via EDI, em cada cliente, tem de estar seleccionada uma das opções de envio. Se não tiver permissão, o CS **imprime a fatura**. Se se tratar de um cliente internacional, neste caso a Espanha, depois de imprimir a fatura, o CS **imprime o boletim**

de análise¹⁴ e emite a declaração de transmissão intracomunitária. No final, o CS **prepara o envio da fatura ao cliente pelo correio.**

Diariamente, o CS recebe no seu *e-mail* um mapa exportado pelo departamento de informática onde constam todas as faturas enviadas por cliente, seja por *e-mail*, correio ou EDI, através do qual **controla o envio da fatura**, pelo que, para cada uma, aparece no *status* de envio “enviado” ou “não enviado”. Importa mencionar que as faturas enviadas pelo correio são emitidas no dia anterior e enviadas no dia seguinte. Aquando da preparação das faturas a enviar na manhã do dia seguinte, o CS faz logo a verificação no mapa se todas as faturas emitidas estão impressas para envio.

De forma a verificar as faturas enviadas pelo EDI, existe também uma plataforma denominada por ieDocs onde também é possível verificar se a fatura foi enviada ou não ao cliente aparecendo com o mesmo *status* do mapa referido anteriormente. Quando não são enviadas, o ieDocs lança um alerta para o *e-mail* do CS no qual informa qual o erro existente na fatura, para que a fatura possa ser corrigida em SAP e novamente enviada.

4.4 Subprocesso de saída e entrega da mercadoria

Por fim, o processo de venda termina com o subprocesso de Saída e Entrega da Mercadoria para que a mesma seja finalmente entregue ao cliente. Nesse sentido, é necessário o envio de documentação que deve obrigatoriamente acompanhar a carga, bem como o recebimento da documentação que comprova a receção da mercadoria por parte do cliente, para que se possa definitivamente dar como encerrado o processo da venda. Assim, no presente subtópico e de acordo com o diagrama seguinte, estará explicitado o referido processo de forma detalhada.

¹⁴ O boletim de análise indica que o produto está dentro dos parâmetros de qualidade. Este boletim é gerado pela área da qualidade e está disponível no SAP, após a expedição do(s) produto(s) e emissão da respetiva guia de remessa. Atualmente, o boletim apenas é enviado para clientes estrangeiros e para clientes que o solicitem.

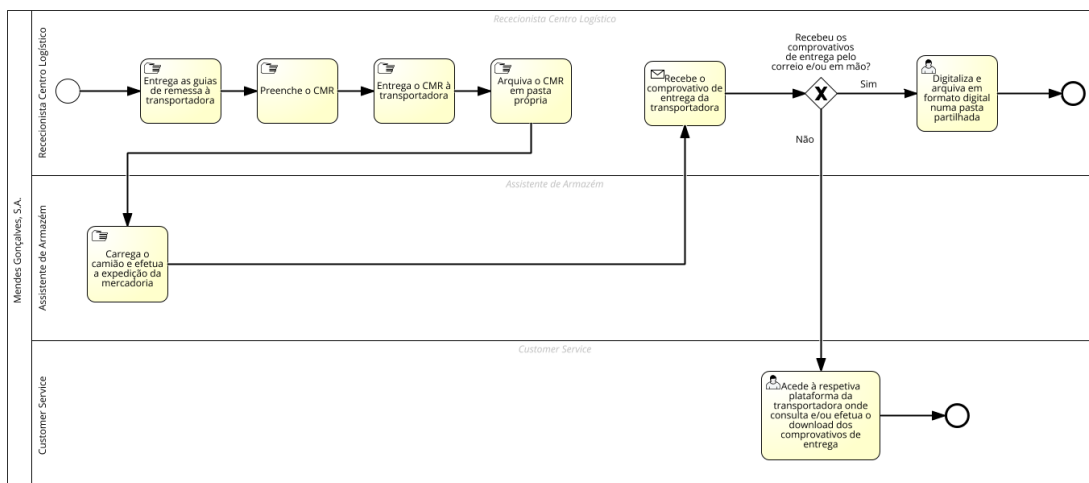


Figura 4.17. Diagrama BPMN do subprocesso da saída e entrega da mercadoria

No presente subprocesso e segundo a Figura 4.17, após a emissão das guias de remessa, estas ficam na posse do rececionista do centro logístico que verifica: se todas as guias de remessa possuem o código da Autoridade Tributária; se o número de ordens de venda corresponde ao número de guias de remessa; e se as guias de remessa pertencem a uma determinada expedição. De seguida e aquando da chegada da transportadora, o rececionista do centro logístico **entrega as guias de remessa à transportadora, preenche o CMR¹⁵, entrega o CMR à transportadora e arquiva o CMR em pasta própria.**

Seguidamente, o assistente de armazém **carrega o camião e efetua a expedição da mercadoria.** Posteriormente e após efetuada a entrega da mercadoria ao cliente, o rececionista do centro logístico **recebe o comprovativo de entrega da transportadora.** Cada transportadora subcontratada é responsável por fazer chegar os comprovativos de entrega à empresa. Nesse sentido, e independentemente da transportadora, a mesma pode submeter os comprovativos de entrega na sua plataforma *online* ou enviar os comprovativos de entrega pelo correio, sendo este envio feito mensalmente, ou, em caso de ausência de plataforma, a entrega pode ser feita em mão.

¹⁵ Abreviatura de Convenção Relativa ao Contrato de Transporte Internacional de Mercadorias por Estrada. Documento que acompanha a mercadoria e prova a entrega da mesma à transportadora que por sua vez fica com a responsabilidade de a entregar ao cliente.

Importa mencionar que as transportadoras que possuem uma plataforma *online* para a submissão dos comprovativos de entrega, disponibilizam a mesma à empresa juntamente com as credenciais de acesso à plataforma.

Os comprovativos de entrega recebidos pelo correio, o rececionista do centro logístico **digitaliza e arquiva em formato digital numa pasta partilhada**. Relativamente aos comprovativos submetidos nas plataformas, o CS **accede à respetiva plataforma da transportadora onde consulta e/ou efetua o *download* dos comprovativos de entrega**.

Existem ainda clientes que enviam os seus próprios comprovativos de entrega via *e-mail* ou entregam em mãos através das suas próprias transportadoras, quando acedem às instalações da empresa, sendo efetuado o mesmo procedimento supramencionado.

5 CONTROLO INTERNO DO PROCESSO DE VENDAS

Tal como referido no enquadramento teórico, o controlo interno apresenta elevada importância no seio das organizações, na medida em que ajuda na mitigação da ocorrência de erros, falhas e fraudes; apoia a gestão do risco; e melhora consequentemente a atividade da empresa (Neves, 2008; Marçal & Marques, 2011; Inácio, 2014; Younas & Kassim, 2019; entre outros).

Por intervenção de mecanismos de controlo e com a realização de constantes e sistemáticas atividades de monitorização, a organização consegue controlar da melhor forma todas as suas atividades, o que possibilita a identificação de pontos críticos e consequente implementação de sugestões de melhorias/medidas corretivas que permitam melhorar o sistema de controlo interno e adequá-lo ao máximo à organização em que se aplica (IFAC, 2012a; Pinheiro, 2014).

O processo de vendas é o processo mais importante das entidades com fins lucrativos, uma vez que este é a principal fonte de rendimento das mesmas (Almeida, 2019). Assim, e no âmbito do presente projeto, importa referir sucintamente os mecanismos de controlo interno adotados até ao momento pela MG, de forma a demonstrar a importância que os mesmos apresentam na organização, mais concretamente ao longo de todo o processo de vendas, e em que medida podem contribuir para a diminuição da ocorrência de lacunas.

Toda e qualquer organização, por mais perfeccionista que seja, possui fraquezas relativamente ao desenvolvimento da sua atividade, ou seja, existe sempre algo que pode ser melhorado e/ou aperfeiçoado. Após a realização de uma análise crítica ao levantamento do processo de vendas da MG, foram identificados os pontos críticos inerentes ao referido processo que serão devidamente discriminados. Por fim, e numa perspetiva de melhoria contínua tanto ao nível dos controlos como ao nível dos processos, foram desenvolvidas as recomendações/sugestões de melhoria que visam colmatar os pontos críticos identificados, que se consideram favoráveis para melhorar os processos e respetivos controlos e, consequentemente, melhorar a atividade da empresa, uma vez que as diferentes funções se encontram interligadas. Resumidamente, ao melhorar uma etapa/processo individualmente, é consequentemente possível melhorar outras que estejam associadas ou que precisem desta para dar continuidade ao seu trabalho.

Após a apresentação e explicitação da primeira etapa do projeto, no presente capítulo serão apresentadas as duas etapas seguintes, isto é, a identificação dos controlos já

existentes no processo de vendas e dos respetivos pontos críticos, bem como a apresentação de propostas de melhorias nos processos e controlos identificados.

De forma a facilitar a compreensão das referidas etapas, as mesmas foram organizadas da seguinte forma: primeiramente serão apresentados os controlos já existentes no processo de vendas, e seguidamente, serão apresentadas um conjunto de tabelas que mencionam os pontos críticos identificados com as suas respetivas recomendações/sugestões de melhorias, com vista à sua mitigação.

5.1 Identificação dos controlos internos atuais

Em linha com o que se encontra mencionado no primeiro capítulo do presente trabalho, não existe nenhum sistema de controlo interno *standard*, ou seja, cada entidade deve adotar as medidas de controlo interno que mais lhe for conveniente e que contribua o melhor possível para o desenvolvimento do seu negócio (Inácio, 2014).

Neste âmbito, a MG, no seu processo de vendas, utiliza procedimentos e normas de controlo interno, não possuindo, no entanto, um sistema de controlo interno formalizado, isto é, não existe um manual de procedimentos detalhado e por escrito. Nesse sentido, cada colaborador, no exercício das suas funções, adota os mecanismos de controlo interno que considera mais adequados e que vão ao encontro dos objetivos e resultados pretendidos pela sua chefia.

Deste modo, na Tabela 5.1 pretende-se identificar e resumir alguns exemplos de controlos internos adotados atualmente na MG nos diferentes subprocessos analisados.

Tabela 5.1. Identificação dos controlos internos adotados atualmente na MG

Subprocesso	Etapas	Controlos internos atuais
Encomenda via <i>e-mail</i> , fax, telefone e presencial	Elaboração da ordem de venda	<ul style="list-style-type: none"> • O CS verifica: a disponibilidade de <i>stocks</i>; os preços e descontos aplicados e/ou a aplicar; o valor da encomenda; e os dados do cliente e respetiva morada de entrega. • Quando não há <i>stock</i> suficiente para satisfazer uma encomenda o CS consulta o planeamento de produção. • O CS compara, entre a ordem de compra e a ordem de venda, se o valor total da encomenda coincide.

	Confirmação da ordem de venda	<ul style="list-style-type: none"> • O SAP bloqueia automaticamente: as encomendas dos clientes que possuírem faturas vencidas há mais de trinta dias; e/ou as encomendas que ultrapassarem o seu <i>plafond</i> de crédito definido. • O SAP emite alguns alertas que auxiliam na diminuição da ocorrência de erros/falhas, alertando a falta de preenchimento de informação de alguns campos, ou preenchimentos errados.
	Desbloqueio da encomenda	<ul style="list-style-type: none"> • Assim que a encomenda é desbloqueada, o SAP emite uma caixa de mensagem de alerta no próprio ecrã ao CS, informando-o do desbloqueio.
	Emissão da ordem de venda	<ul style="list-style-type: none"> • O CS verifica se se trata de um cliente de pagamento antecipado, sendo, em caso afirmativo, solicitado ao cliente a realização do pagamento. A mercadoria só é enviada quando o CS recebe o comprovativo de pagamento.
Encomenda via EDI	Recebimento da encomenda	<ul style="list-style-type: none"> • O CS acede com alguma regularidade ao EDI, de forma a verificar se existem encomendas pendentes. • O SAP emite um alerta que cai no <i>e-mail</i> do CS sempre que é inserida uma encomenda via EDI. • O SAP lança um alerta via <i>e-mail</i> para o CS caso existam diferenças de preços entre o que se encontra registado no SAP e o que é colocado no EDI.
Logística e Expedição	Planeamento da expedição	<ul style="list-style-type: none"> • No final de cada planeamento, a assistente de logística compara o número de expedições planeadas no <i>Warepack</i> com o número de ordens de venda que esteve a planear. • No final de cada dia: a assistente de logística verifica no <i>Warepack</i> as ordens de venda que ficaram por planear; e exporta o mapa de ruturas de <i>stock</i> para que no dia seguinte o CS consiga avisar os clientes dos artigos da encomenda que não irão receber.
Guia de remessa e faturação	Emissão da guia de remessa	<ul style="list-style-type: none"> • Para cada ordem de venda é emitida uma guia de remessa.

	Envio das faturas	<ul style="list-style-type: none"> • Diariamente, o CS faz o controlo do envio das faturas através de um mapa exportado onde constam todas as faturas enviadas aos clientes. • De modo a controlar as faturas enviadas via EDI, o CS por vezes consulta a plataforma ieDocs verificando se as mesmas foram enviadas ou não. • Quando as faturas via ieDocs não são enviadas, o mesmo lança um alerta para o <i>e-mail</i> do CS, que o informa do erro existente na fatura.
Expedição e entrega	Controlo das guias de remessa	<ul style="list-style-type: none"> • O rececionista do centro logístico verifica: se todas as guias de remessa possuem o código da Autoridade Tributária; se o número de ordens de venda corresponde ao número de guias de remessa; e se as guias de remessa pertencem a uma determinada expedição.

Em suma, como podemos constatar, apesar de a MG não possuir um sistema de controlo interno formalizado implementado, verificou-se que existem um conjunto de cuidados que é necessário ter ao longo de todo o processo de vendas, de forma a garantir o sucesso da venda e minimizar todo o tipo de falhas e problemas que possa ocorrer. Desta forma, podemos afirmar que a MG adota um conjunto de mecanismos de controlo interno em diversas fases do processo de vendas.

5.2 Identificação de pontos críticos e sugestões de melhorias

Para a elaboração de possíveis sugestões de melhoria, foram tidas em conta as indicações dos vários autores mencionados no tópico 1.7.2., tais como Inácio (2014), Costa (2019) e Almeida (2019), no que concerne aos mecanismos de controlo interno que deverão existir no âmbito do processo de vendas de uma empresa.

5.2.1 Subprocesso de encomendas via *e-mail*, fax, telefone e presencial

Tal como mencionado anteriormente e uma vez que o subprocesso de encomendas efetuado via *e-mail*, fax, telefone e presencial se revelam muito semelhantes, considerou-se pertinente a aglomeração de todos os seus pontos críticos e sugestões de melhorias num único subtópico, visto que praticamente na sua totalidade, tanto os pontos críticos como as sugestões de melhorias se verificam para todos os referidos fluxos.

Tabela 5.2. Identificação dos pontos críticos e indicação de sugestões de melhorias no que toca ao subprocesso de encomendas via e-mail, fax, telefone e presencial

Pontos Críticos identificados	Propostas de melhorias nos subprocessos identificados
<ul style="list-style-type: none"> Nas encomendas recebidas via telefone, não existe qualquer prova da realização das mesmas. 	<ul style="list-style-type: none"> Após o recebimento da encomenda via telefone, o CS deve solicitar ao cliente que confirme a encomenda por escrito como elemento de prova.
<ul style="list-style-type: none"> Nas encomendas recebidas de forma presencial, principalmente as que são recebidas pelos comerciais, não existe qualquer prova da realização das mesmas. 	<ul style="list-style-type: none"> Nos casos em que a encomenda seja efetuada de forma presencial, deve ser solicitada uma assinatura por parte do cliente no documento/sistema que comprove a encomenda.
<ul style="list-style-type: none"> No caso de encomendas que envolvam muitos artigos, a verificação do <i>stock</i> nem sempre é feita. 	<ul style="list-style-type: none"> Lançamento de um alerta no SAP que, aquando da confirmação da ordem de venda, o informe de quando não existem quantidades significativas de um determinado produto, que permita satisfazer o máximo da encomenda. Com este alerta, o CS será obrigado a verificar o <i>stock</i> dos produtos que derem origem ao alerta, solicitando a sua produção, caso esta ainda não esteja planeada.
<ul style="list-style-type: none"> Mesmo que não haja <i>stock</i> dos produtos a encomenda é na mesma aceite pelo SAP, sem que seja lançado nenhum alerta ao CS. 	
<ul style="list-style-type: none"> Aquando da verificação da disponibilidade de <i>stocks</i>, o SAP possui uma coluna com o <i>stock</i> existente e uma coluna com o <i>stock</i> reservado. No entanto, o <i>stock</i> não fica reservado para um cliente específico, isto é, o <i>stock</i> não é reservado por ordem de emissão da ordem de venda. Quando a ordem de venda é feita pode haver <i>stock</i> e no dia da carga já não haver. 	<ul style="list-style-type: none"> Possibilidade de consulta pelo CS no SAP, através de um clique na coluna do <i>stock</i> reservado, do cliente para o qual o <i>stock</i> ficou reservado, permitindo desta forma uma maior consciência das quantidades necessárias para satisfazer todas as encomendas em tempo útil.
<ul style="list-style-type: none"> Nos casos de falta de <i>stock</i> e inexistência de data para planeamento de produção, nem sempre é feito o contacto telefónico para o planeamento de produção. Este contacto 	<ul style="list-style-type: none"> Criação de um campo na plataforma “Reports MG” para que seja possível a solicitação das quantidades necessárias, com identificação do cliente e data pretendida de

<p>depende das quantidades que estão a ser encomendadas e do tipo de cliente.</p>	<p>entrega. Assim, existe uma prova de que o pedido foi efetuado.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Se não estiver prevista a produção, o CS faz um contacto maioritariamente via telefone ao responsável pelo planeamento de produção solicitando as quantidades necessárias, no entanto, não existe nenhuma prova deste pedido. 	<p>O responsável pelo planeamento de produção ficará responsável por dar sempre um <i>feedback</i> a estes pedidos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> Aquando das visitas realizadas pelos comerciais e após a realização de todas as negociações, muitas vezes é o cliente que posteriormente envia a encomenda para o CS, neste caso, e no que toca aos descontos e preços acordados, o comercial muitas vezes não comunica ao CS os descontos e preços que negocia com os clientes. Como os descontos dependem muito das negociações que são feitas com o cliente, nem sempre estão devidamente carregados no SAP, levando a “perdas de tempo” do CS com contactos para o comercial, de forma a concluir quais os descontos que negociou com o cliente, ou na consulta do histórico, de modo a verificar o desconto que foi aplicado anteriormente, o que não significa que tenha de ser aplicado novamente. Noutros casos, o comercial negocia com o cliente e aponta num caderno as encomendas que vai efetuando ao longo dia, pedindo, em casos de urgência ou outras para que seja o CS a efetuar as mesmas. 	<ul style="list-style-type: none"> Aquando das visitas efetuadas aos clientes o comercial deveria inserir sempre e de imediato as encomendas em SAP, uma vez que é o comercial que efetua as negociações, evitando desta forma a ocorrência de erros no que toca aos preços e descontos acordados. Assim, o CS deixaria de receber encomendas por parte dos comerciais, dado que estas comunicações são realizadas maioritariamente por telefone, não havendo qualquer prova em caso de erro.
<ul style="list-style-type: none"> As campanhas pontuais, devido ao seu curto prazo e à quantidade de clientes a que são atribuídas, não são carregadas em SAP. 	<ul style="list-style-type: none"> Criação de um campo no SAP para campanhas promocionais para que estas apareçam automaticamente na sua data de início e desapareçam da mesma forma na sua data de término. Nesse campo deve ser colocado: a duração da campanha; os clientes a que a campanha se destina; a percentagem de desconto a que cada cliente
<ul style="list-style-type: none"> Algumas encomendas são aceites com o desconto da campanha promocional, antes da mesma entrar em vigor. 	

	tem direito; bem como, se for o caso, a que central de compras pertence.
<ul style="list-style-type: none"> No caso dos descontos em bónus, o CS, por lapso pode não colocar os cem por cento na coluna dos descontos. 	<ul style="list-style-type: none"> Mitigação e/ou eliminação dos descontos em bónus através da adoção maioritária de descontos de quantidade.
<ul style="list-style-type: none"> Desconto em bónus leva muitas vezes à emissão de notas de crédito por rutura de <i>stock</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> Definição de intervalos de valores de compras e respetivos descontos. Assim, quanto mais o cliente comprar, mais possibilidade tem de alcançar um determinado patamar, que lhe permitirá obter um determinado desconto.
<ul style="list-style-type: none"> Quando a encomenda não atinge o valor mínimo de 250€ (s/ IVA) o SAP não emite qualquer alerta nem bloqueia a encomenda. 	<ul style="list-style-type: none"> Os clientes devem estar previamente informados da existência do limite mínimo de encomendas de 250€ (s/ IVA), caso não façam parte das exceções mencionadas.
<ul style="list-style-type: none"> Valor mínimo de encomenda de 250€ (s/ IVA) não aplicável à generalidade dos clientes mesmo que não estejam incluídos nas exceções mencionadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Nos casos em que o cliente não queira fazer incrementos à encomenda, o SAP deverá automaticamente bloquear a mesma, caso esta seja inferior aos 250€ (s/ IVA). Para desbloquear, terá de ser discriminado o motivo que levou ao seu desbloqueio, com validação superior, permitindo também que os intervenientes neste processo tenham conhecimento.
<ul style="list-style-type: none"> Se se tratar de uma ESP, o SAP não emite nenhum alerta ao planeamento de produção. 	<ul style="list-style-type: none"> Criação de um alerta automático no SAP de acordo com o alerta existente para as MTO, sempre que se trata de uma ESP com possibilidade de indicação do respetivo idioma.
<ul style="list-style-type: none"> O contacto para a área financeira não é um procedimento, uma vez que nem sempre é feito um contacto. 	<ul style="list-style-type: none"> Criação de um ficheiro de <i>report</i> semelhante ao existente na parte das cobranças, onde o CS possa fazer uma comunicação ativa sobre as encomendas bloqueadas para que posteriormente a área financeira comunique diretamente ao CS, em caso aplicável, as razões pelos quais as encomendas não foram desbloqueadas.
<ul style="list-style-type: none"> Falta de informação ao CS dos casos em que não ocorre o desbloqueio da encomenda. 	

<ul style="list-style-type: none"> Os clientes que efetuam as encomendas por <i>fax</i>, de forma presencial e por telefone, não são informados acerca da confirmação das suas encomendas. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementação no SAP de um envio automático de um <i>e-mail</i> após a emissão da ordem de venda, com o intuito de informar o cliente que a sua encomenda foi recebida e inserida em SAP, indicando ao mesmo tempo uma possível data de entrega, seja qual for o fluxo de encomenda (<i>e-mail</i>, <i>fax</i>, presencial, telefone).
---	--

5.2.2 Subprocesso de encomendas via EDI

Os pontos críticos e sugestões de melhorias das encomendas recebidas via EDI, como não possuem grandes semelhanças aos restantes fluxos de encomenda referidos, encontram-se mencionadas à parte, no presente subtópico.

Tabela 5.3. Identificação dos pontos críticos e indicação de sugestões de melhorias no que toca ao subprocesso de encomendas via EDI

Pontos Críticos identificados	Propostas de melhorias nos subprocessos identificados
<ul style="list-style-type: none"> Nas encomendas via EDI integradas em SAP, o CS não faz qualquer verificação. 	<ul style="list-style-type: none"> Lançamento de um <i>e-mail</i> de alerta ao CS quando não existem quantidades significativas de um determinado produto, para que o CS possa solicitar ao planeamento de produção, de modo a conseguir satisfazer o máximo de encomendas na sua totalidade.
<ul style="list-style-type: none"> Quando surge o alerta informando que os preços em SAP estão superiores/inferiores aos inseridos no EDI nem sempre é feito um apuramento das razões pelo qual a situação aconteceu. Sabe-se que maioritariamente ocorre por motivos de descontos ou campanhas promocionais, no entanto, podem existir casos em que este motivo não seja aplicável. 	<ul style="list-style-type: none"> Apuramento ativo das diferenças de preços existentes entre SAP e EDI, podendo este apuramento ser feito através da exportação do SAP, de uma folha de <i>Excel</i> com a indicação dos respetivos alertas, para que o CS coloque as devidas razões para a ocorrência de cada alerta. Assim será possível realizar esse apuramento e verificar se a empresa está a cobrar acima ou abaixo do preço definido em alguns produtos.
<ul style="list-style-type: none"> Os clientes que efetuam as encomendas via EDI não são informados acerca da confirmação das suas encomendas. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementação no SAP de um envio automático de um <i>e-mail</i>, com o intuito de informar o cliente que a sua encomenda foi

	recebida e inserida em SAP, indicando ao mesmo tempo uma possível data de entrega.
--	--

5.2.3 Subprocesso da logística e expedição

No presente item, serão devidamente mencionados os pontos críticos bem como as suas respetivas sugestões de melhorias no que diz respeito ao subprocesso da logística e expedição, adequadamente apresentados na seguinte tabela.

Tabela 5.4. Identificação dos pontos críticos e indicação de sugestões de melhorias no que toca ao subprocesso da logística e expedição

Pontos Críticos identificados	Propostas de melhorias nos subprocessos identificados
<ul style="list-style-type: none"> Ordem de venda entregue à assistente de logística em formato papel. Não são utilizados sistemas de apoio à decisão no planeamento de expedição. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementação de um sistema de apoio à decisão para o planeamento de expedição/aquisição de um <i>Transport Management System</i> (TMS) que, de acordo com as ordens de venda a planear e respetivas localizações, indique as ordens de venda que devem ser agrupadas no mesmo aviso de expedição. Deve ainda auxiliar a assistente de logística na escolha da transportadora mais benéfica para efetuar o respetivo aviso de expedição definido.
<ul style="list-style-type: none"> Por vezes, por erro de sistema ou distração, existem ordens de venda que ficam por planear no <i>Warepack</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> Colocação de um alerta diário no <i>Warepack</i>, informando a assistente de logística das ordens de venda que ficaram por planear. Colocação de um alerta no <i>Warepack</i>, informando a assistente de logística com quarenta e oito horas de antecedência das encomendas que tem de planear naquele dia.
<ul style="list-style-type: none"> As ordens de venda são entregues em formato papel, de forma a facilitar o trabalho dos assistentes de armazém, uma vez que, no momento do <i>picking</i>, quando é feita a picagem de um determinado produto no primeiro local, mesmo que não se tenha picado as quantidades necessárias que constem na ordem de venda, o PDT, uma 	<ul style="list-style-type: none"> De modo a eliminar o papel nesta etapa, na lista de <i>picking</i> recebida no PDT, a linha do produto para o qual se está a preparar a carga só deveria desaparecer depois de picada a totalidade das quantidades solicitadas. Para o caso das etiquetas, deveria ser possível, através do PDT, consultar a morada e o nome do cliente para

<p>vez que são picadas algumas quantidades, assume que para aquele produto, já esta satisfeita a encomenda, pelo que a linha desse produto desaparece do seu PDT, passando para a linha do próximo produto a picar. Nesse sentido, os assistentes de armazém, apontam na ordem de venda em papel, quantas unidades já colocaram no cais e quantas é que ainda faltam colocar.</p>	<p>o qual se está a efetuar a preparação da carga.</p>
<ul style="list-style-type: none"> As ordens de venda são entregues ao armazém em formato papel, uma vez que no PDT, o assistente de armazém apenas tem acesso a uma ordem de venda de cada vez, ou seja, se existir um cliente com duas ordens de venda para a mesma morada, o assistente de armazém não saberá dessa situação se não tiver as ordens de venda consigo em papel, de forma a poder preparar e colocá-las juntas no cais. 	<ul style="list-style-type: none"> Atribuição de um <i>tablet</i> a cada colaborador que lhes permita consultar as diferentes ordens de venda presentes no aviso de expedição que lhes foi atribuído, de maneira a que consigam planear da melhor forma a preparação da carga. Ou seja, se por exemplo um determinado cliente, tiver nesse aviso de expedição duas ordens de venda, o colaborador conseguirá juntar logo essas duas encomendas no cais, conseguindo organizar melhor os produtos nas paletes de uma só vez.
<ul style="list-style-type: none"> A totalidade de <i>stock</i> de cada produto não se encontra armazenada no mesmo local do armazém. 	<ul style="list-style-type: none"> Reorganização do armazém de modo a posicionar os mesmos produtos o mais aproximadamente possível.
<ul style="list-style-type: none"> No momento do <i>picking</i>, por falta de <i>stock</i>, pode acontecer as encomendas atingirem valores inferiores aos 250€ (s/IVA) sendo que muitas vezes é enviada na mesma por falta de comunicação. 	<ul style="list-style-type: none"> Os assistentes de armazém devem estar atentos para a referida situação, sendo que, caso aconteça, o envio deve ser autorizado pelo responsável de logística. Deve ser criada uma folha de <i>Excel</i> onde sejam reportadas todas as vezes em que acontece esta situação e o porquê da mesma ser aceite ou não, neste caso uma vez que o limite foi definido de forma a compensar efetuar o transporte.
<ul style="list-style-type: none"> A mercadoria presente na guia de remessa não é compatível com a mercadoria que o cliente recebeu. Esta situação pode ocorrer por erro de <i>picking</i>, ou seja, pode ter picado 	<ul style="list-style-type: none"> No final da preparação da carga, a conferência deve ser feita por outra pessoa. Sendo que esta verificação deve ser registada pelo operador que a efetuou.

o produto, mas não o ter tirado da prateleira por distração. Pode também ser um erro do sistema ou quando duas ou mais pessoas andam a tratar do mesmo aviso de expedição (carro), colocarem em cais diferentes.	
<ul style="list-style-type: none"> Não é feita uma avaliação ao desempenho do sistema de transportes baseada em indicadores específicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementação de um sistema de avaliação de desempenho ao sistema de transportes, com a definição de indicadores específicos, que permitam fazer uma avaliação periódica às transportadoras subcontratadas.

5.2.4 Subprocesso de guia de remessa e faturação

Neste subtópico tal como nos anteriores, serão apresentados os pontos críticos e sugestões de melhorias correspondentes, no que toca ao subprocesso da guia de remessa e faturação, indicados na tabela seguinte.

Tabela 5.5. Identificação dos pontos críticos e indicação de sugestões de melhorias no que toca ao subprocesso da guia de remessa e faturação

Pontos Críticos	Propostas de melhorias nos subprocessos identificados
<ul style="list-style-type: none"> Nas faturas enviadas via EDI não existe forma de saber se o cliente recebeu a fatura, apenas há forma de saber se o EDI a enviou. 	<ul style="list-style-type: none"> Ver a possibilidade de colocação de um recibo de leitura.
<ul style="list-style-type: none"> Nas faturas enviadas por <i>e-mail</i> não existe forma de saber se o cliente recebeu o <i>e-mail</i> e se o abriu, há apenas a prova do seu envio. 	
<ul style="list-style-type: none"> As faturas enviadas pelo correio não são enviadas em correio registado, não havendo forma de comprovar se o cliente recebeu a fatura. 	<ul style="list-style-type: none"> Realização de um novo contacto a cada cliente de forma a questionar a possibilidade de alteração do modo de envio das faturas, passando do envio pelo correio para o envio por <i>e-mail</i>.
<ul style="list-style-type: none"> As ordens de venda não são confirmadas com as guias de remessa, ou seja, não é visto se aquela ordem de venda tem a respetiva guia de remessa. 	<ul style="list-style-type: none"> Criação de uma folha de <i>Excel</i> para exportação diária do SAP, de modo a que seja possível verificar se para cada ordem de

<ul style="list-style-type: none"> As guias de remessa não são confirmadas com as faturas, ou seja, não é visto se aquela guia de remessa tem a respetiva fatura. 	venda foi emitida a respetiva guia de remessa e sua fatura.
--	---

5.2.5 Subprocesso de saída e entrega da mercadoria

Por fim, relativamente ao último subprocesso denominado por saída e entrega da mercadoria, serão no presente tópico igualmente mencionados os pontos críticos identificados e ainda as suas respetivas sugestões de melhorias, de acordo com a tabela apresentada seguidamente.

Tabela 5.6. Identificação dos pontos críticos e indicação de sugestões de melhorias no que toca ao subprocesso de saída e entrega da mercadoria

Pontos Críticos	Propostas de melhorias nos subprocessos identificados
<ul style="list-style-type: none"> Não existe qualquer periodicidade para a verificação dos comprovativos de entrega nas respetivas plataformas das transportadoras subcontratadas. Esta verificação apenas é feita nos casos em que haja algum problema. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementação de uma rotina semanal de verificação de comprovativos de entrega. De acordo com a última sugestão de melhoria indicada no subtópico anterior, (Criação de uma folha de <i>Excel</i> para exportação diária do SAP, de modo a que seja possível verificar se para cada ordem de venda foi emitida a respetiva guia de remessa e sua fatura.), a este ficheiro poderá ser adicionada uma coluna para verificação do recebimento dos comprovativos de entrega para que seja possível solicitar os que se encontram em falta. Assim é possível comprovar que a empresa possui toda a documentação inerente à venda que efetuou.
<ul style="list-style-type: none"> Aquando do recebimento dos comprovativos de entrega pelo correio, não é feita qualquer verificação aos mesmos. Apenas é feita a consulta na pasta partilhada nos casos em que haja algum problema. 	
<ul style="list-style-type: none"> Quando existe a necessidade de verificar algum comprovativo de entrega, alguma vezes a pessoa que necessita de consultar, verifica que existem comprovativos de entrega em falta. 	

CONCLUSÃO

Tendo em conta a existência de variadíssimos escândalos sofridos à escala global por diversas organizações, tem-se dado gradualmente especial importância à existência de sistemas de controlo interno, eficientes e eficazes que permitam a mitigação de erros e fraudes, o controlo das atividades operacionais e a obtenção de informação fidedigna que sirva corretamente de suporte à tomada de decisão. Contudo, implementar este sistema por si só, não é suficiente; deve existir uma monitorização constante que permita o alcance dos objetivos definidos pela organização, que contribuam consequentemente para o sucesso das empresas, proporcionando-lhes vantagens competitivas.

O controlo interno é uma ferramenta indispensável no desenvolvimento das atividades operacionais da empresa e na gestão do risco, sendo essencial para a sobrevivência e sucesso da mesma, pelo que a empresa deve preocupar-se permanentemente com a melhoria contínua do seu sistema de controlo interno.

O projeto desenvolvido neste relatório, como referido na introdução, surgiu de uma proposta da empresa Mendes Gonçalves, S.A., para estudar os mecanismos de controlo interno associados ao seu processo de vendas, desde a chegada da encomenda até à sua entrega ao cliente; incluindo a recolha de medidas e procedimentos de controlo interno implementados, com vista à identificação de pontos fracos e, por conseguinte, a realização de recomendações que visem melhorar os pontos fracos identificados.

Para tal, foram definidas quatro etapas: 1) rever a literatura sobre a temática do controlo interno, do processo de vendas e mecanismos de controlo interno associados ao processo de vendas; 2) realizar o levantamento e desenho de todo o processo de vendas da empresa, desde a receção da encomenda até à faturação e ao serviço de entrega ao cliente; 3) identificar os mecanismos de controlo interno adotados pelos sistemas informáticos bem como pelos colaboradores com consequente identificação de pontos críticos; e 4) identificar e sugerir propostas de melhoria para os processos e pontos críticos identificados.

Na persecução dos trabalhos para a realização das referidas etapas foram utilizadas diferentes técnicas de investigação. Primeiro foi feita uma revisão de literatura sobre o tema. Depois durante a realização do estudo de caso foram utilizados os métodos de observação direta e entrevista. Foi utilizado o método de observação direta, uma vez que foram observados, registados e analisados todos os procedimentos efetuados no processo

de vendas que permitissem apurar as conclusões necessárias (Sarmiento, 2013). A referida observação teve um carácter crítico de forma a perceber se a sua ocorrência se encontra em conformidade com as necessidades da empresa e por isso esteve aqui também presente o método crítico (Sarmiento, 2013). Com o intuito de conhecer todos os procedimentos, foi também utilizado o método interrogativo, na qual foram realizadas diversas entrevistas e interrogatórios, neste caso de carácter meramente oral (Sarmiento, 2013). As entrevistas e interrogatórios foram uma constante para que pudesse ser feita uma interpretação dos procedimentos de forma regular, estando aqui presente o método sistemático (Sarmiento, 2013). Por fim, foi ainda analisada alguma documentação necessária e disponibilizada pela empresa que se considerou relevante para o bom desenvolvimento do projeto.

Os principais contributos do trabalho realizado estão associados às etapas e atividades realizadas e são: 1) caracterização detalhada do processo de vendas desde a receção da encomenda até à faturação e ao serviço de entrega ao cliente, sendo que a empresa ficou com um documento disponível e formalizado com todo o levantamento e desenho do referido processo, que poderá ser consultado por qualquer colaborador; 2) identificação dos controlos internos adotados pelos sistemas informáticos e pelos colaboradores, com a consequente identificação de pontos críticos, tanto ao nível das atividades operacionais como ao nível dos mecanismos de controlo interno; e 3) identificação e sugestão de possíveis propostas de melhorias para os processos e pontos críticos identificados, ao nível das diferentes atividades e mecanismos de controlos interno do processo de vendas.

Neste âmbito, relativamente aos pontos críticos detetados, e no que diz respeito aos mecanismos de controlo interno, verificou-se, como exemplo, que as ordens de venda não são confirmadas com as guias de remessa, ou seja, não é visto se aquela ordem de compra tem a respetiva guia de remessa, assim como, as guias de remessa não são confirmadas com as faturas, ou seja, não é visto se aquela guia de remessa tem a respetiva fatura. Neste caso, foi apresentada como sugestão de melhoria a criação de uma folha de *Excel* para exportação diária do SAP, de modo a que seja possível verificar se para cada ordem de venda foi emitida a respetiva guia de remessa e sua fatura.

Quanto às lacunas identificadas ao nível das atividades desenvolvidas, como exemplo, detetou-se que a ordem de venda é entregue à assistente de logística em formato papel e que não são utilizados sistemas de apoio à decisão no planeamento de expedição. De forma a colmatá-las, sugeriu-se a implementação de um sistema de apoio à decisão para o planeamento de expedição/aquisição de um *Transport Management System*.

Independentemente do tipo e natureza de qualquer trabalho, o mesmo está exposto a condicionantes que se podem traduzir em dificuldades/limitações que podem afetar o seu bom desenvolvimento. A principal limitação encontrada com a realização deste projeto ocorreu no período de isolamento social, devido à pandemia provocada pela COVID-19, pelo que não foi possível abranger mais atividades relacionadas com o processo de vendas. Também as restantes questões do levantamento de processos tiveram de ser esclarecidas à distância, dificultando a identificação de outros pontos críticos.

Relativamente a trabalhos futuros, podem ser acompanhadas as implementações das possíveis sugestões de melhorias apresentadas no presente relatório, bem como podem ser analisadas as restantes áreas da empresa que não foram analisadas no presente projeto.

Da realização do presente projeto resultou um *feedback* muito positivo por parte da empresa, ficando comprovada a sua pertinência, uma vez que, através da sua análise, a MG teve a oportunidade de ficar a conhecer alguns pontos críticos que, possivelmente, sem a realização do projeto, não teria a disponibilidade necessária para os detetar. Para além do referido, conseguiu igualmente perceber a origem de alguns problemas existentes que já haviam sido detetados. Muitas vezes, existem situações que não ocorrem de forma favorável, sendo difícil identificar onde se encontra a origem do problema. Nesse sentido, com este projeto, a MG, através da identificação de lacunas, percebeu a razão da existência de alguns problemas que poderá vir a colmatar futuramente com o apoio das sugestões de melhoria apresentadas que já se encontram a ser analisadas.

Através da elaboração do presente projeto foi possível concluir acerca da importância da adoção de uma conduta baseada na melhoria contínua no meio empresarial e no impacto que esta causa, não só numa etapa específica como em várias áreas da organização, uma vez que estas se encontram interligadas. Desta forma, está inerente a importância de rever sistematicamente os processos e respetivos mecanismos de controlo interno adotados, uma vez que estes ficam facilmente desatualizados e/ou desadequados ao contexto real e atual das organizações.

Transversalmente, foi possível desenvolver numa dimensão pessoal e profissional, uma melhor capacidade de observação, capacidade crítica e de análise.

REFERÊNCIAS

- AICPA. (2014). *The Importance of Internal Controls in Financial Reporting and Safeguarding Plan Assets*. [Consult. 19 de agosto de 2020] <https://doi.org/10.1093/petrology/44.4.603>
- Almeida, B. (2019). *Manual de Auditoria Financeira - Uma análise integrada baseada no risco* (3ª Edição). Lisboa: Escolar Editora.
- Belfo, F., & Trigo, A. (2013). Accounting Information Systems: Tradition and Future Directions. *Procedia Technology*, 9, 536–546. [Consult. 11 de dezembro de 2020] <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2013.12.060>
- Coderre, D. (2008). *Internal Audit - Efficiency through Automation* (1ª edição). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. [Consult. 29 de outubro de 2020] Retirado de <https://www.pdfdrive.com/internal-audit-e15089308.html>
- COSO. (1992). *Internal Control - Integrated Framework*. [Consult. 5 de agosto de 2020] Retirado de https://www.academia.edu/12912529/INTERNAL_CONTROL_INTEGRATED_FRAMEWORK_Committee_of_Sponsoring_Organizations_of_the_Treadway_Commission
- COSO. (2004). *Enterprise Risk Management-Integrated Framework*. [Consult. 16 de setembro de 2020] <https://doi.org/10.1002/9781119201939.app4>
- COSO. (2013). *Internal Control - Integrated Framework - Executive Summary*. [Consult. 18 de agosto de 2020] Retirado de <https://www.coso.org/Pages/ic.aspx>
- Costa, C. (2019). *Auditoria Financeira: Teoria & Prática* (12ª edição). Lisboa: Rei dos Livros.
- Darke, P., Shanks, G., & Broadbent, M. (1998). Successfully completing case study research: combining rigour, relevance and pragmatism. *Information Systems Journal*, 8(4), 273–289. [Consult. 26 de outubro de 2020] <https://doi.org/10.1046/j.1365-2575.1998.00040.x>
- Freitas, W. R. S., & Jabbour, C. J. . (2011). Utilizando Estudo de Caso(s) como Estratégia de Pesquisa Qualitativa : Boas Práticas e Sugestões. *Estudo & Debate*, 18(2), 7–22. [Consult. 22 de outubro de 2020] Retirado de <http://www.univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/view/560>

- Hightower, R. (2012). *Internal Controls: Policies and Procedures*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. [Consult. 20 de outubro de 2020] Retirado de <https://www.semanticscholar.org/paper/Internal-Controls-Policies-and-Procedures-Hightower/b3a1bc9e7ed2305e9ffac98fa555c192ae77c384>
- IFAC. (2006). *Internal Controls - A Review of Current Developments*. International Federation of Accountants. [Consult. 20 de outubro de 2020] Retirado de <http://www.ifac.org/sites/default/files/publications/files/internal-controls-a-revie.pdf>
- IFAC. (2012a). “ISA 315: Identifying and Assessing the Risks of Material Misstatement Through Understanding the Entity and its Environment”, *Handbook of International Standards on Auditing and Quality Control*. [Consult. 6 de agosto de 2020] Retirado de <https://www.ifac.org/system/files/downloads/a017-2010-iaasb-handbook-isa-315.pdf>
- IFAC. (2012b). *Professional Accountants in Business Committee International Good Practice Guidance - Evaluating and Improving Internal Control in Organizations*. New York. [Consult. 22 de agosto de 2020] Retirado de [https://www.ifac.org/system/files/publications/files/Evaluating and Improving Internal Control in Organizations - updated 7.23.12.pdf](https://www.ifac.org/system/files/publications/files/Evaluating_and_Improving_Internal_Control_in_Organizations_-_updated_7.23.12.pdf)
- IIA. (2012). *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*. [Consult. 18 de agosto de 2020] <https://doi.org/10.1002/9781119180012.ch9>
- IIA. (2018). *Internal Auditing's Role in Corporate Governance*. *The Institute of Internal Auditors*. [Consult. 20 de agosto de 2020] Retirado de <https://na.theiia.org/about-ia/PublicDocuments/Internal-Auditings-Role-in-Corporate-Governance.pdf>
- Inácio, H. C. (2014). *Controlo interno - Enquadramento teórico e aplicação prática* (1ª edição). Lisboa: Escolar Editora.
- Kothari, C. R. (2004). *Research Methodology: Methods and Techniques* (2ª edição). New Delhi: New Age International (P) Ltd., Publishers. [Consult. 20 de outubro de 2020] Retirado de https://www.academia.edu/33779875/C_R_Kothari_Research_Methodology_Methods_and_Techniques
- Krstić, J., & Đorđević, M. (2012). *Internal Control and Enterprise Risk Management -*

- from Tradicional to Revised COSO Model. *University of Niš - Faculty of Economics*, 50(2), 151–166. [Consult. 15 de setembro de 2020] Retirado de <http://ez.urosario.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=79323893&lang=es&site=eds-live>
- Marçal, N., & Marques, F. (2011). *Manual de Auditoria e Controlo Interno no Sector Público* (1ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Mason, J. (2002). *Qualitative Researching* (2ª edição). London: SAGE Publications Ltd. [Consult. 26 de outubro de 2020] Retirado de http://www.sxf.uevora.pt/wp-content/uploads/2013/03/Mason_2002.pdf
- MG. (2019a). *Manual do Colaborador*.
- MG. (2019b). *Relatório e Contas de 2019*.
- Morais, G., & Martins, I. (2013). *Auditoria Interna: Função e Processo* (4ª edição). Lisboa: Áreas Editora.
- Nabais, C. (1993). *Noções Práticas de Auditoria* (2ª edição). Lisboa: Editorial Presença.
- Neves, J. F. (2008). A Importância de um Sistema de Controlo Interno, 60–61. [Consult. 6 de agosto de 2020] <https://doi.org/10.1144/pygs.53.4.275>
- OMG. (2011). Business Process Model and Notation. [Consult. 3 de agosto de 2020] Retirado de <https://www.omg.org/spec/BPMN/2.0>
- OROC. (2000). *Diretriz de Revisão/Auditoria 410 - Controlo Interno*. Lisboa.
- Pinheiro, J. L. (2014). *Auditoria Interna: Auditoria Operacional - Manual Prático para Auditores Internos* (3ª edição). Lisboa: Rei dos Livros.
- Ponte, J. P. (2006). Estudos de caso na investigação em educação matemática. *Bolema*, 3(25), 1–16. [Consult. 20 de outubro de 2020] Retirado de <http://hdl.handle.net/10451/3007>
- Proetti, S. (2018). As Pesquisas Qualitativa e Quantitativa como Métodos de Investigação Científica: Um Estudo Comparativo e Objetivo. *Revista Lumen*. [Consult. 22 de outubro de 2020] <https://doi.org/10.32459/revistalumen.v2i4.60>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (2ª edição). Lisboa: Gradiva. [Consult. 27 de outubro de 2020] Retirado de <https://tecnologiamidiaeinteracao.files.wordpress.com/2018/09/quivy-manual->

investigacao-novo.pdf

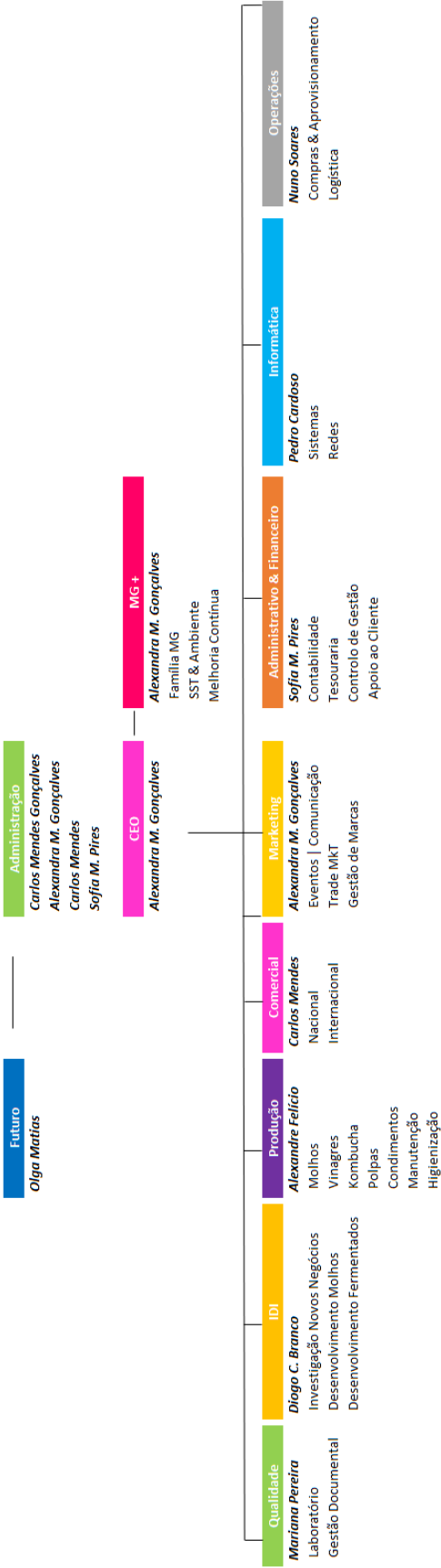
- Rosemann, M. (2015). The Service Portfolio of a BPM Center of Excellence. In J. vom Brocke & M. Rosemann (Eds.), *Handbook on Business Process Management 2*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. [Consult. 5 de agosto de 2020] <https://doi.org/10.1007/978-3-642-45103-4>
- Runeson, P., & Höst, M. (2009). Guidelines for conducting and reporting case study research in software engineering. *Empirical Software Engineering*, 14(2), 131–164. [Consult. 22 de outubro de 2020] <https://doi.org/10.1007/s10664-008-9102-8>
- Sarmiento, M. (2013). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada* (3ª edição). Lisboa: Coleção Manuais - Universidade Lusíada Editora.
- Trenerry, A. (1999). *Principles of Internal Control* (1ª edição). Sydney: University of New South Wales Press Ltd. [Consult. 17 de agosto de 2020] Retirado de https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=MAovFkmaGMAC&oi=fnd&pg=PP21&dq=Principles+of+Internal+Control+pdf&ots=7qedI1zOBw&sig=dvsWoGzZHPYfceFLqH65Kj0xJCI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Tribunal de Contas. (1999). *Manual de Auditoria e Procedimentos*. [Consult. 6 de agosto de 2020] Retirado de https://www.tcontas.pt/pt-pt/NormasOrientacoes/ManuaisTC/Documents/Manual_vol1.pdf
- Trigo, A., & Belfo, F. (2013). BPMS Ferramentas Integradas de Apoio à Gestão por Processos. *Revista Da Qualidade*, 4(4), 6–10. [Consult. 3 de agosto de 2020] Retirado de <http://publicacoes.apq.pt/revista-qualidade-2013-edicao-04/>
- Ugarak, J., Korčok, D., & Vuksanović, D. (2015). The Effectiveness of Internal Audits and Their Impact on System Improvement. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(4), 68–73. [Consult. 20 de agosto de 2020] Retirado de https://www.researchgate.net/publication/304497984_The_Effectiveness_of_Internal_Audits_and_Their_Impact_on_System_Improvement
- van der Aalst, W. M. P., ter Hofstede, A. H. M., & Weske, M. (2003). Business Process Management: A Survey (pp. 1–12). [Consult. 5 de agosto de 2020]

https://doi.org/10.1007/3-540-44895-0_1

- Vilelas, J. (2017). *Investigação - O Processo de Construção do Conhecimento* (2ª edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- WU, Y. (2013). Enterprise Internal Control from the Perspective of Risk Management. *International Conference on Education Technology and Management Science*, 704–707. [Consult. 15 de setembro de 2020] <https://doi.org/10.1109/nces.2012.6543534>
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos* (2ª edição). Porto Alegre: Bookman. [Consult. 20 de outubro de 2020] Retirado de https://saudeglobaldotorg1.files.wordpress.com/2014/02/yin-metodologia_da_pesquisa_estudo_de_caso_yin.pdf
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4ª edição). Sage Publications.
- Younas, A., & Kassim, A. A. (2019). Essentiality of Internal Control in Audit Process. *International Journal of Business and Applied Social Science*, 5(11), 1–6. [Consult. 6 de agosto de 2020] <https://doi.org/10.33642/ijbass.v5n11p1>

APÊNDICES

APÊNDICE 1. ORGANOGRAMA



APÊNDICE 2. GUIÃO

Levantamento do processo de vendas da empresa Mendes Gonçalves, S.A.

1. A empresa possui organograma?

Sim ☐ Não ☐

2. O organograma encontra-se atualizado?

Sim ☐ Não ☐

3. São utilizados procedimentos de controlo interno?

Sim ☐ Não ☐

4. A entidade possui normas de procedimentos de controlo interno no processo de vendas?

Sim ☐ Não ☐

5. A empresa possui um manual de procedimentos no processo de vendas?

Sim ☐ Não ☐

6. As políticas e procedimentos de vendas estão devidamente detalhadas e por escrito?

Sim ☐ Não ☐

7. Que controlos o sistema tem e que controlos os próprios funcionários têm:	
7.1. ENCOMENDAS SEM SEGUIMENTO	
Sistema	Funcionários
7.2. GUIAS NÃO FATURADAS	
Sistema	Funcionários
7.3. FATURAS NÃO EXPEDIDAS (ELETRONICAMENTE)	
Sistema	Funcionários
7.4. FATURAS NÃO EXPEDIDAS (PAPEL)	
Sistema	Funcionários

7.5. OUTROS	

--	--

8. Como é feito o recebimento do pedido de encomenda:

8.1. Via e-mail? Sim ☐ Não ☐

8.2. Contacto telefónico? Sim ☐ Não ☐

8.3. Presencial? Sim ☐ Não ☐

8.4. Outro? Sim ☐ Não ☐

8.5. Qual?

9. O **que** fazem e **como** fazem para cada tipo de encomenda conforme a forma como chegam? E o caminho possível a seguir?

10. Que procedimentos de controlo interno identificam que ajudem a que não haja falhas no processo (automatismos por ex.) ou a detetar quando algo corre mal.

11. Quem recebe o pedido de encomenda?

12. No caso das encomendas que caíam diretas via **EDI**, como funciona?

13. Quem insere o pedido de encomenda no sistema?

14. Como é inserido o pedido de encomenda no sistema da empresa?

15. Que informações são inseridas no sistema?

- | | | | | |
|-------------------------------|-----|--------------------------|-----|--------------------------|
| 15.1. Nome do cliente | Sim | <input type="checkbox"/> | Não | <input type="checkbox"/> |
| 15.2. Quantidade a vender | Sim | <input type="checkbox"/> | Não | <input type="checkbox"/> |
| 15.3. Preço | Sim | <input type="checkbox"/> | Não | <input type="checkbox"/> |
| 15.4. Artigo a vender | Sim | <input type="checkbox"/> | Não | <input type="checkbox"/> |
| 15.5. Prazos de entrega | Sim | <input type="checkbox"/> | Não | <input type="checkbox"/> |
| 15.6. Condições de venda | Sim | <input type="checkbox"/> | Não | <input type="checkbox"/> |
| 15.7. Condições de pagamento | Sim | <input type="checkbox"/> | Não | <input type="checkbox"/> |
| 15.8. Requisitos de qualidade | Sim | <input type="checkbox"/> | Não | <input type="checkbox"/> |
| 15.9. Outro? | Sim | <input type="checkbox"/> | Não | <input type="checkbox"/> |

15.10. Qual?

15.11. Que informação aparece automaticamente? Como? (para cada fluxo de encomenda)

15.12. Que informação é inserida manualmente? (para cada fluxo de encomenda)

15.13. Quem insere?

16. Qual o sistema adotado pela empresa?

17. O que acontece se for um cliente novo?

18. Quais os critérios utilizados para aceitar ou não uma encomenda?

19. Quem emite a ordem de venda?

20. O programa verifica automaticamente a disponibilidade de *stock*?

Sim ☐ Não ☐

20.1. Se existir *stock*, o que acontece?

20.2. Se **não** existir *stock*, o que acontece?

21. Existe um sistema de inventário permanente?

Sim ☐

Não ☐

22. Quem confirma a ordem de venda?

23. Para onde é enviada a ordem de venda?

24. Em que formato é enviada a ordem de venda?

25. A fatura/guia de remessa é confirmada com a ordem de venda?

Sim ☐

Não ☐

25.1. Quem faz a confirmação?

26. Existe uma adequada segregação de funções?

Sim ☐ Não ☐

26.1. A inserção e verificação dos dados da encomenda inseridos são verificados pela mesma pessoa?

Sim ☐ Não ☐

27. Só têm acesso aos softwares os utilizadores autorizados? Sim ☐ Não ☐

27.1. O software identifica os utilizadores? Sim ☐ Não ☐

27.2. A cada utilizador foi atribuído um perfil? Sim ☐ Não ☐

27.3. As ações estão limitadas à execução das ações necessárias à realização do seu trabalho? Sim ☐ Não ☐

27.4. As ações efetuadas ficam registadas com o perfil da pessoa responsável? Sim ☐ Não ☐

28. São realizados *backups*?

Sim ☐ Não ☐

28.1. Com que periodicidade?

28.2. Que *backups* são realizados?

28.3. Os *backups* de funções, como estão organizados?

29. É feita produção para *stock* ou só por encomenda?

29.1. No caso de produção para *stock*, são produzidos todos os produtos?

Sim ☐ Não ☐

30. A transação da venda é efetuada com base nas encomendas dos clientes?

Sim ☐ Não ☐

31. As guias de remessa são:

31.1. Pré numeradas e em documento padrão? Sim ☐ Não ☐

31.2. Emitidas sempre que sai mercadoria de armazém? Sim ☐ Não ☐

31.3. Controladas pelo responsável da faturação? Sim ☐ Não ☐

32. Existe algum prazo definido para o envio da encomenda?

Sim ☐ Não ☐

32.1.1. Qual?

33. Antes da expedição, as quantidades a expedir são verificadas de acordo com a guia de remessa por outra pessoa?

Sim ☐ Não ☐

34. Quais são os meios de distribuição utilizados?

34.1. Rodoviário Sim ☐ Não ☐

34.2. Marítimo e fluvial Sim ☐ Não ☐

34.3. Aéreo Sim ☐ Não ☐

34.4. Ferroviário Sim ☐ Não ☐

35. Como são definidas as rotas?

36. Como é feita a escolha do meio de transporte?

37. A empresa subcontrata o transporte?

Sim ☐ Não ☐

38. A empresa efetua a exploração própria do transporte?

Sim ☐ Não ☐

39. Como é feita a escolha pela subcontratação, exploração própria ou solução mista?

40. Como é feito o transporte?

41. São utilizados sistemas de apoio à decisão no planeamento de rotas?

Sim ☐ Não ☐

41.1. Em caso afirmativo, que sistemas são utilizados?

42. É feita uma avaliação ao desempenho do sistema de transportes?

Sim ☐ Não ☐

43. Existe uma conta corrente individualizada por cliente?

Sim ☐ Não ☐

44. Como é usada cada série de faturação e como é controlado o arquivo das mesmas?

45. As faturas, antes de serem enviadas, são conferidas por uma pessoa diferente de quem as elaborou? Sim ☐ Não ☐

45.1. São verificadas:

45.1.1. As quantidades? Sim ☐ Não ☐

45.1.2. Os preços? Sim ☐ Não ☐

45.1.3. As operações aritméticas? Sim ☐ Não ☐

45.1.4. As contagens? Sim ☐ Não ☐

45.1.5. Outras condições de venda? Sim ☐ Não ☐

45.1.6. Perceber automatismos e validações do sistema.

46. Confrontam-se periodicamente os preços das faturas com os preços das tabelas de vendas?

Sim ☐ Não ☐

46.1. São feitas por pessoas distintas da área de vendas?

Sim ☐ Não ☐

47. Existem tabelas de preços autorizadas?

Sim ☐ Não ☐

47.1. Em todos os casos?

Sim ☐ Não ☐

47.2. São revistas periodicamente?

Sim ☐ Não ☐

47.3. Onde estão carregadas tabelas e condições de clientes?

47.4. E quando há condições de grupo?

47.5. E campanhas pontuais?

47.6. Quem carrega?

47.7. Quem atualiza?

48. Como têm a certeza quando faturam que estão a inserir a informação correta?

48.1. O que é inserido automaticamente?

48.2. O que é inserido manualmente?

48.3. Que conferência fazem?

48.4. Onde acontecem erros?

49. Existem políticas bem definidas no que toca à concessão de crédito a clientes?

Sim ☐ Não ☐

49.1. Existe um limite de crédito definido para cada cliente?

Sim ☐ Não ☐

49.1.1. Esse limite consta na sua ficha individual?

Sim ☐ Não ☐

49.2. Está definido quem é o responsável pela sua autorização?

Sim ☐ Não ☐

49.2.1. Quem é o responsável?

50. Existem políticas bem definidas no que toca aos descontos a aplicar a clientes?

Sim ☐ Não ☐

50.1. Está definido quem é o responsável pela sua autorização?

Sim ☐ Não ☐

50.1.1. Quem é o responsável?

51. As contas a cobrar são objeto de análises periódicas?

Sim ☐ Não ☐

52. Existem políticas bem definidas no que toca aos procedimentos de cobrança de clientes?

Sim ☐ Não ☐

52.1. Como são feitas as cobranças?

53. Em que momento é feita a transferência de conta corrente para créditos incobráveis?

53.1. Está definido quem é o responsável pela sua autorização?

Sim ☐ Não ☐

53.1.1. Quem é o responsável?

54. Existe segregação de funções entre quem:

54.1. Analisa as contas a cobrar e quem efetua os registos? Sim ☐ Não ☐

54.2. Autoriza o crédito ao cliente e quem analisa as contas a cobrar? Sim ☐ Não ☐

55. São verificados os adiantamentos obtidos a fim de evitar duplicação?

Sim ☐ Não ☐

56. Estão definidos procedimentos de recebimento e resposta às reclamações dos clientes?

Sim ☐ Não ☐

56.1. Como são tratados os recebimentos?

56.2. Como são tratadas as respostas?

57. As notas de crédito a clientes são:

57.1. Controladas? Sim ☐ Não ☐

57.2. Elaboradas com base na guia de receção? Sim ☐ Não ☐

57.3. Assinadas pelo responsável autorizado? Sim ☐ Não ☐

57.3.1. Quem é o responsável?











58. O ciclo de vida das transações é registado durante todas as fases do processamento até à sua classificação final?

Sim ☐ Não ☐



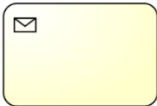

Fonte: elaborado com base nos autores Morais e Martins (2013), Inácio (2014), Pinheiro (2014), Almeida (2019) e Costa (2019).

APÊNDICE 3. DIAGRAMAS BPMN

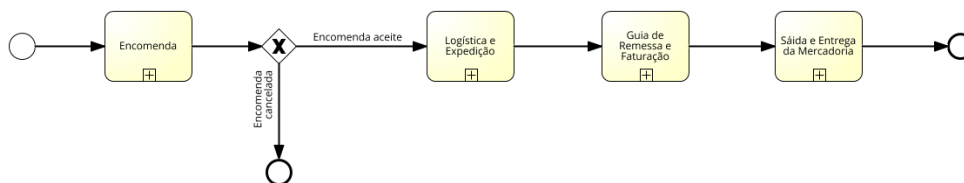
Descrição dos elementos da linguagem BPMN¹⁶

Símbolo	Significado
	Representa o início do <i>Business Process Diagram</i> .
	Representa o fim do <i>Business Process Diagram</i> .
	Representa o início do processo com o recebimento de uma mensagem (e.g. <i>e-mail</i> ou <i>sms</i>).
	Representa o recebimento de uma mensagem numa fase intermédia (e.g. <i>e-mail</i> ou <i>sms</i>).
	Representa o início de uma nova atividade tendo em conta o primeiro evento que ocorrer.
	Representa a criação/junção de fluxos alternativos (mutuamente exclusivos).
	Representa a realização de atividades em paralelo.
	Representa um tempo de espera ou um determinado momento no tempo para que ocorra uma atividade.
	Representa uma atividade realizada pelo colaborador que fica registada no sistema.
	Representa uma atividade realizada pelo colaborador de forma manual e/ou que não fica registada no sistema.

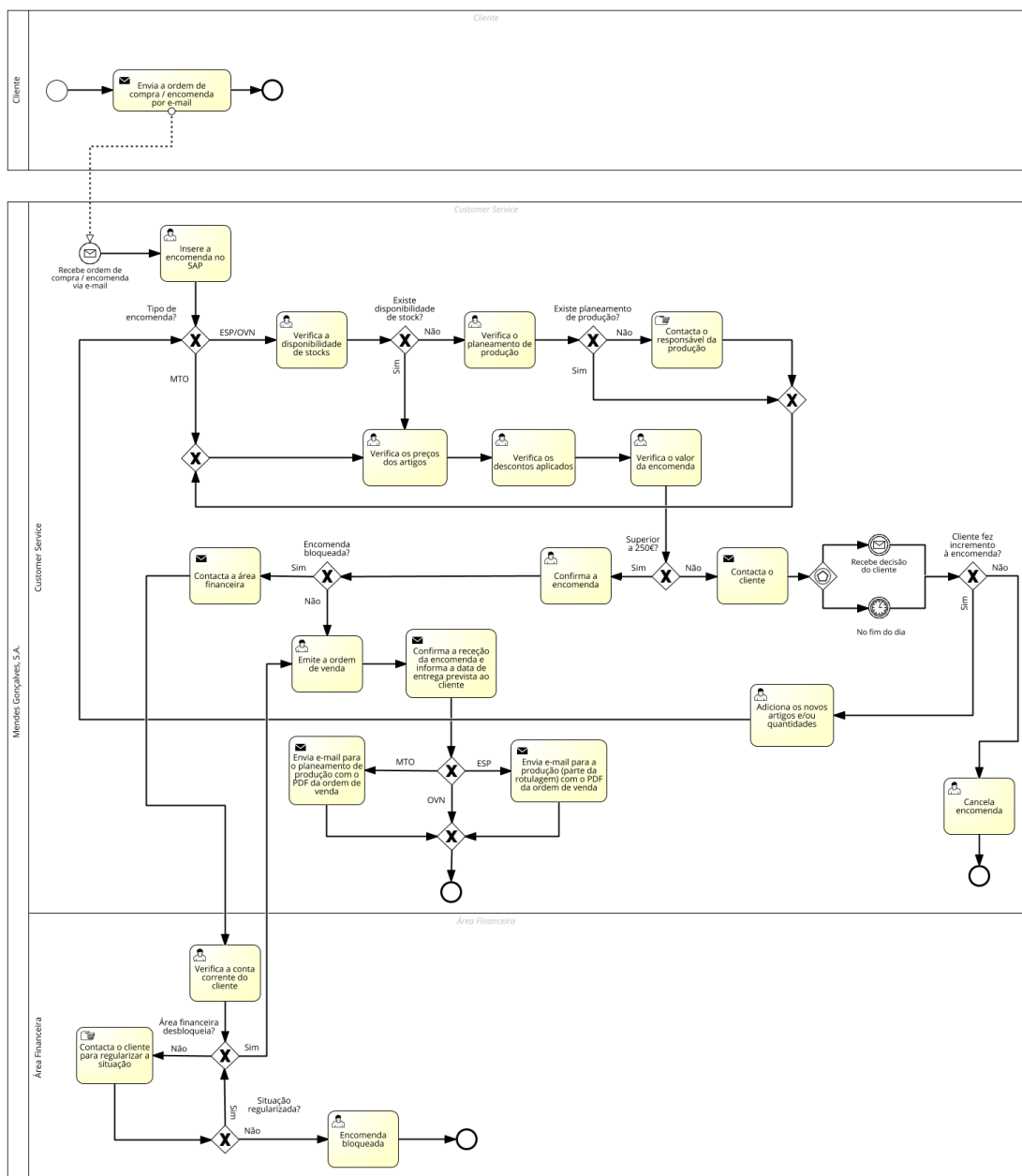
¹⁶ <http://www.bpmn.org>

Símbolo	Significado
	Representa uma verificação automática feita pelo sistema informático.
	Representa o envio de uma mensagem (e.g. <i>e-mail</i> ou <i>sms</i>).
	Representa o recebimento de uma mensagem (e.g. <i>e-mail</i> ou <i>sms</i>).
	Representa um subprocesso.

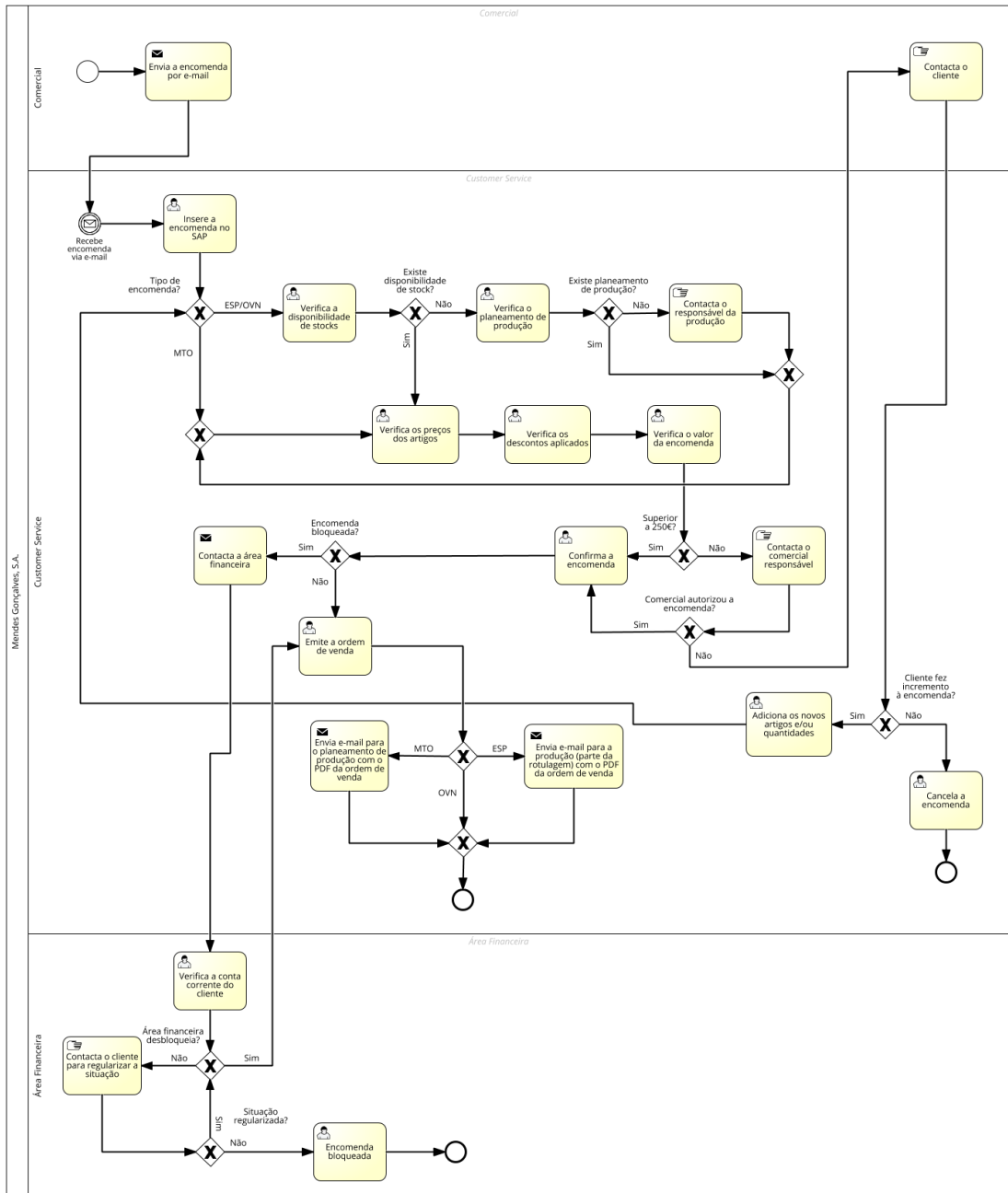
1. Processo de Vendas



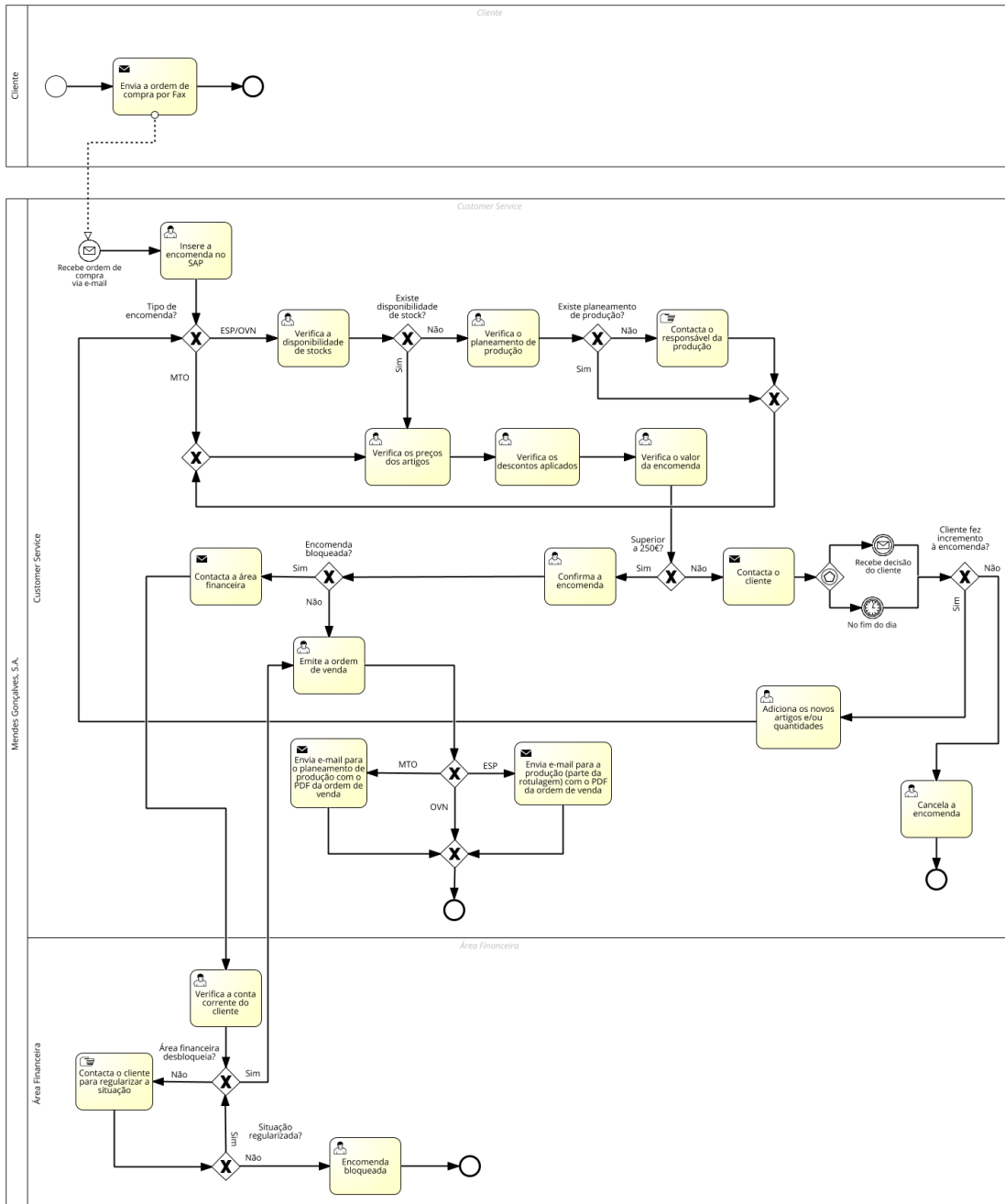
2. Encomenda recebida via e-mail por parte do Cliente



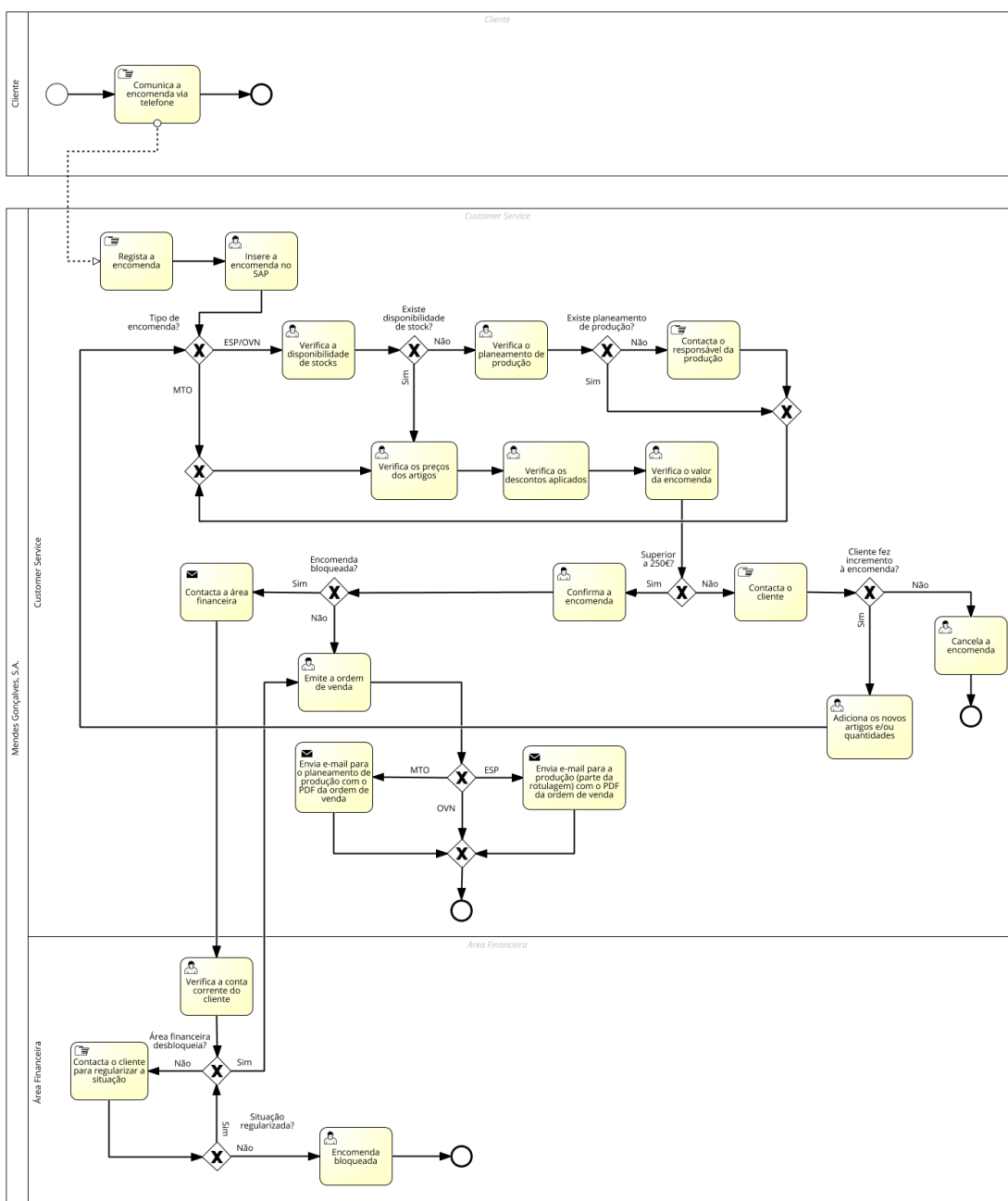
3. Encomenda recebida via e-mail por parte do Comercial



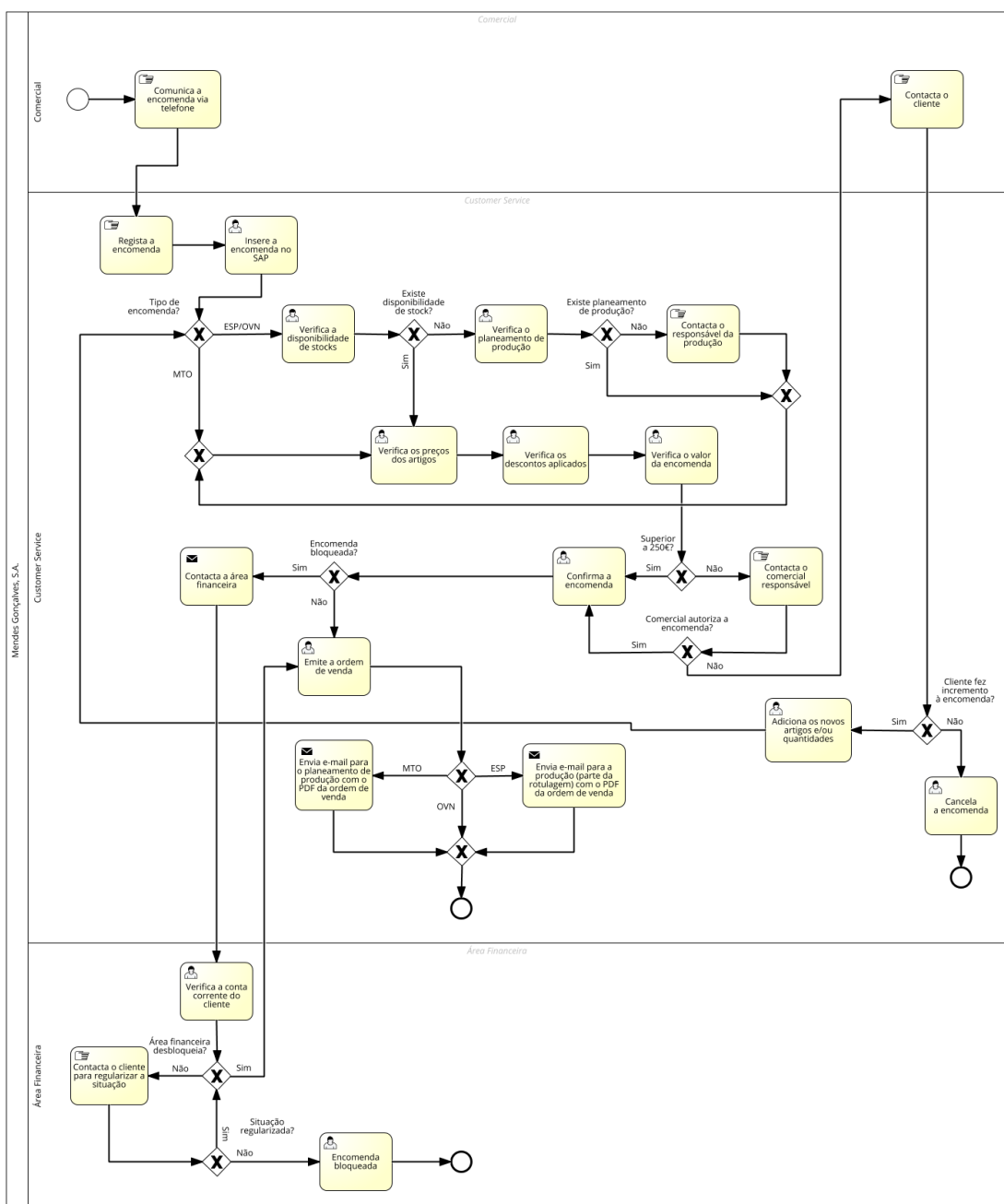
4. Encomenda recebida via fax



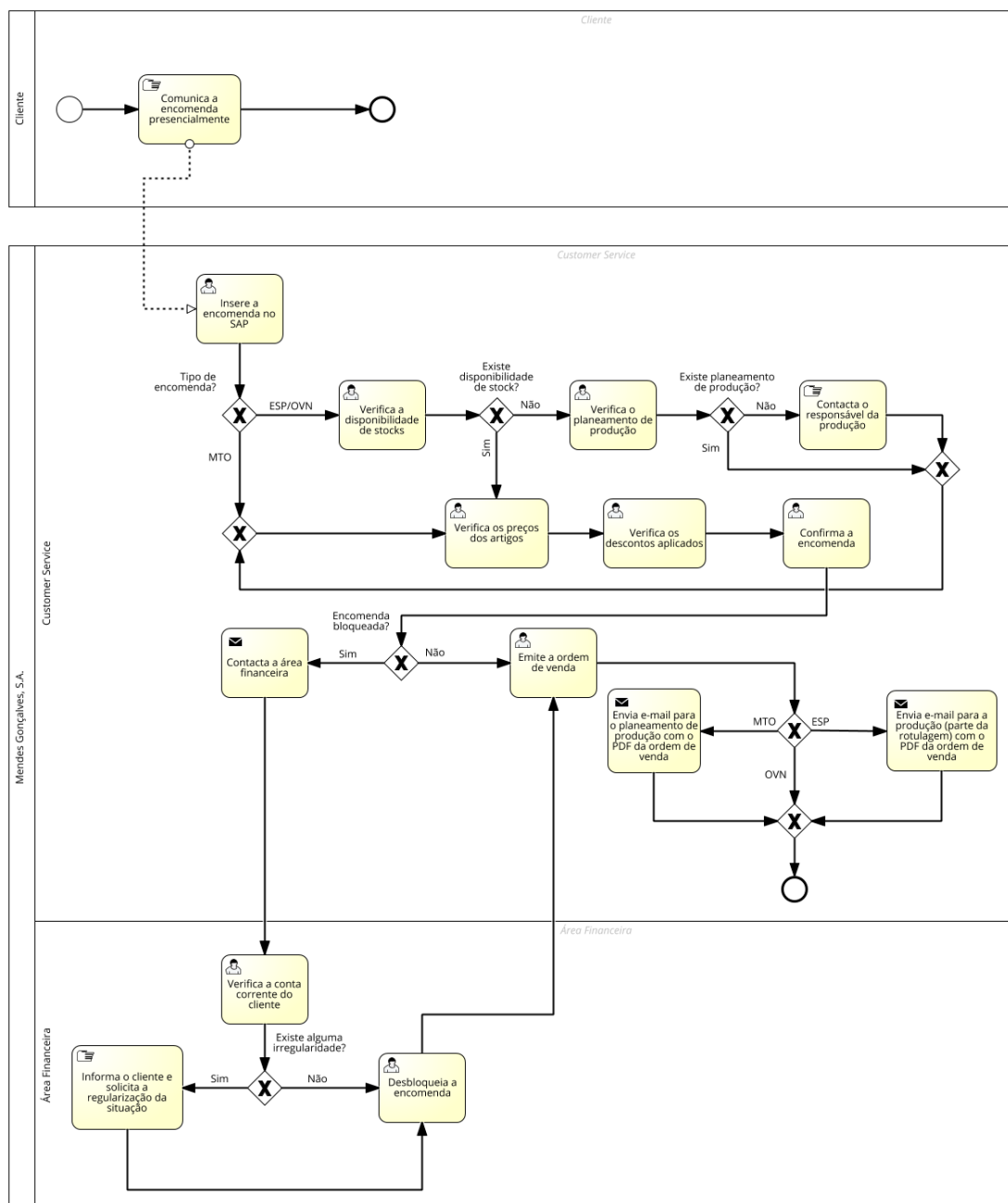
5. Encomenda recebida via telefone por parte do Cliente



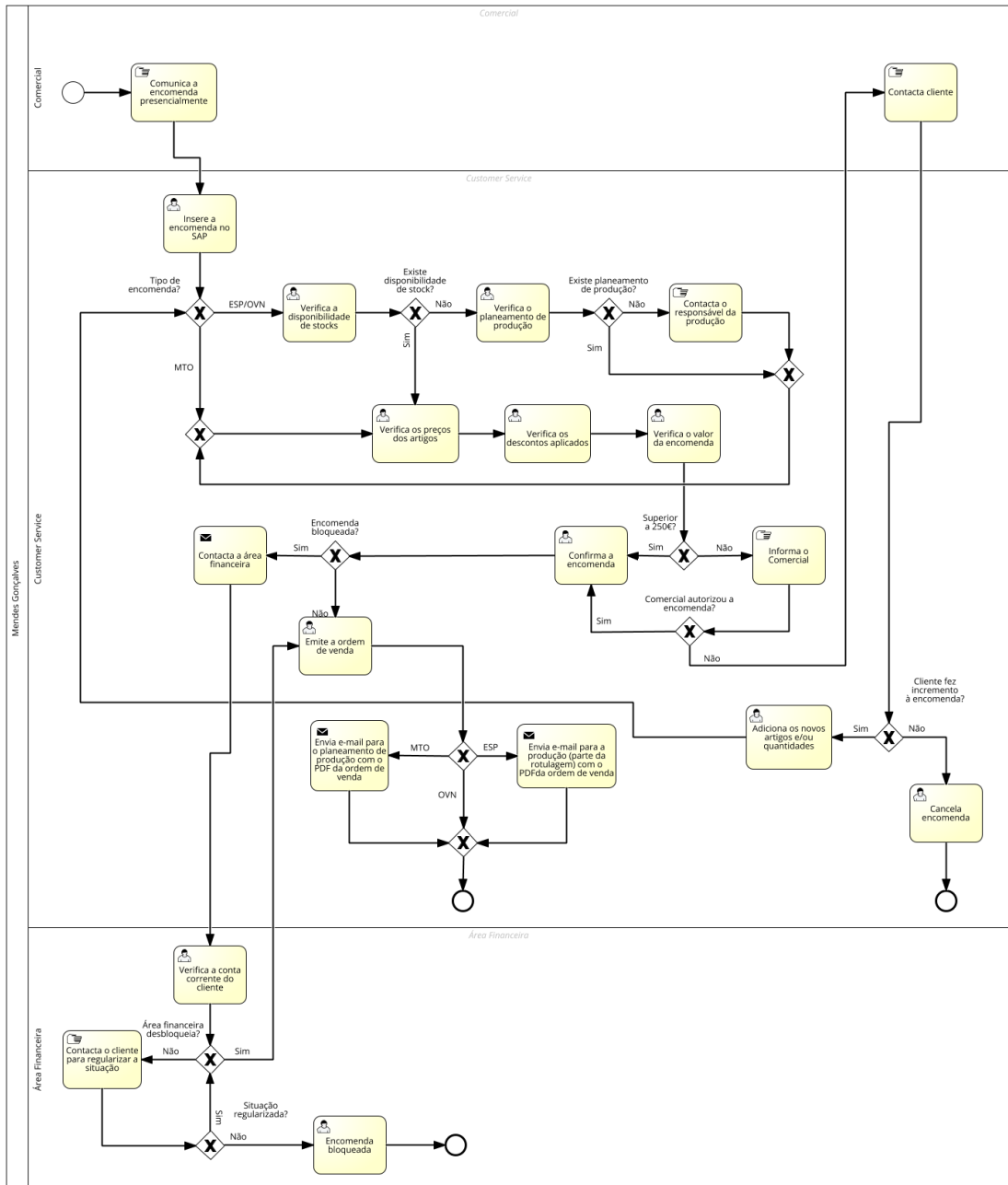
6. Encomenda recebida via telefone por parte do Comercial



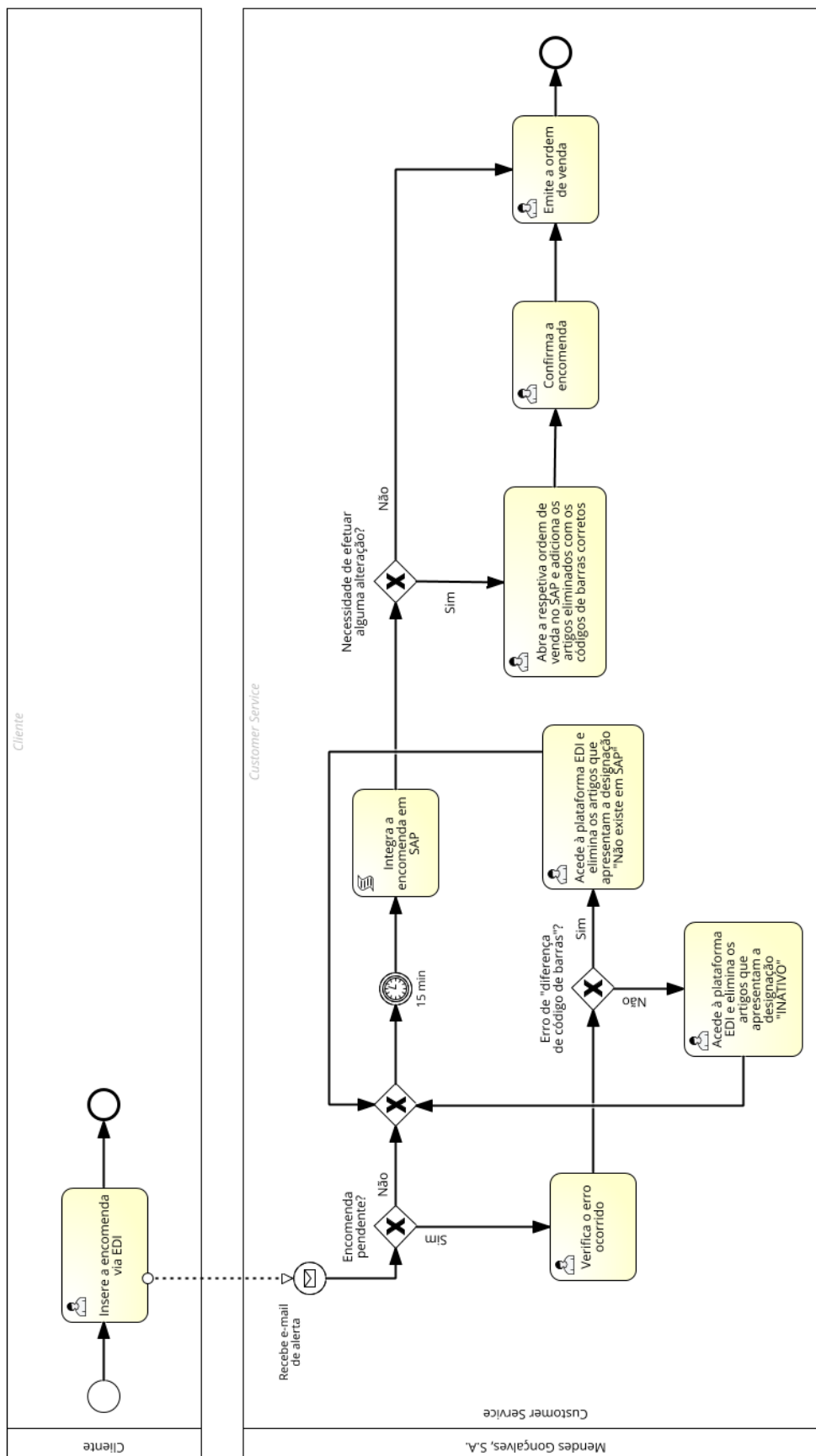
7. Encomenda recebida de forma presencial por parte do Cliente



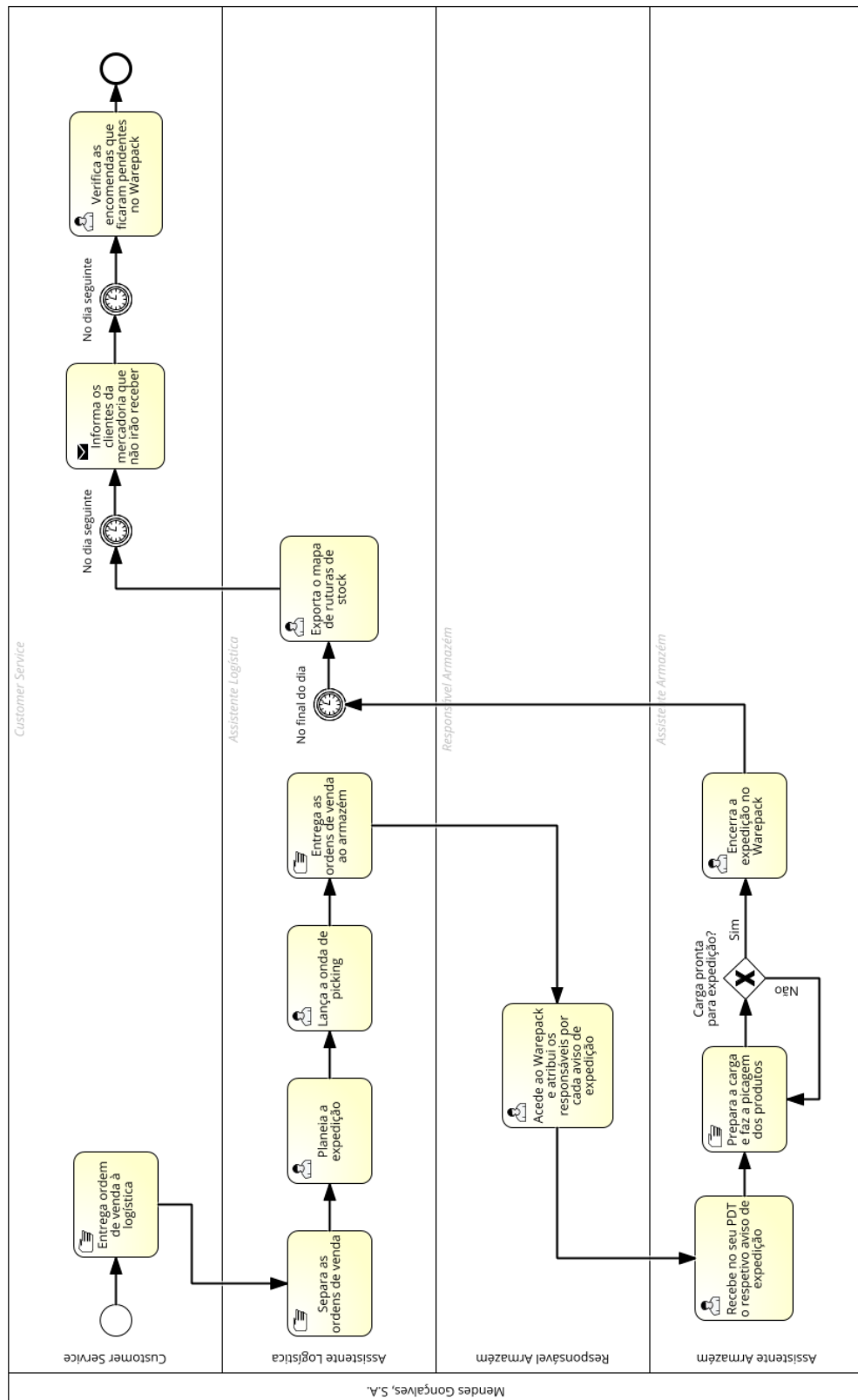
8. Encomenda recebida de forma presencial por parte do Comercial



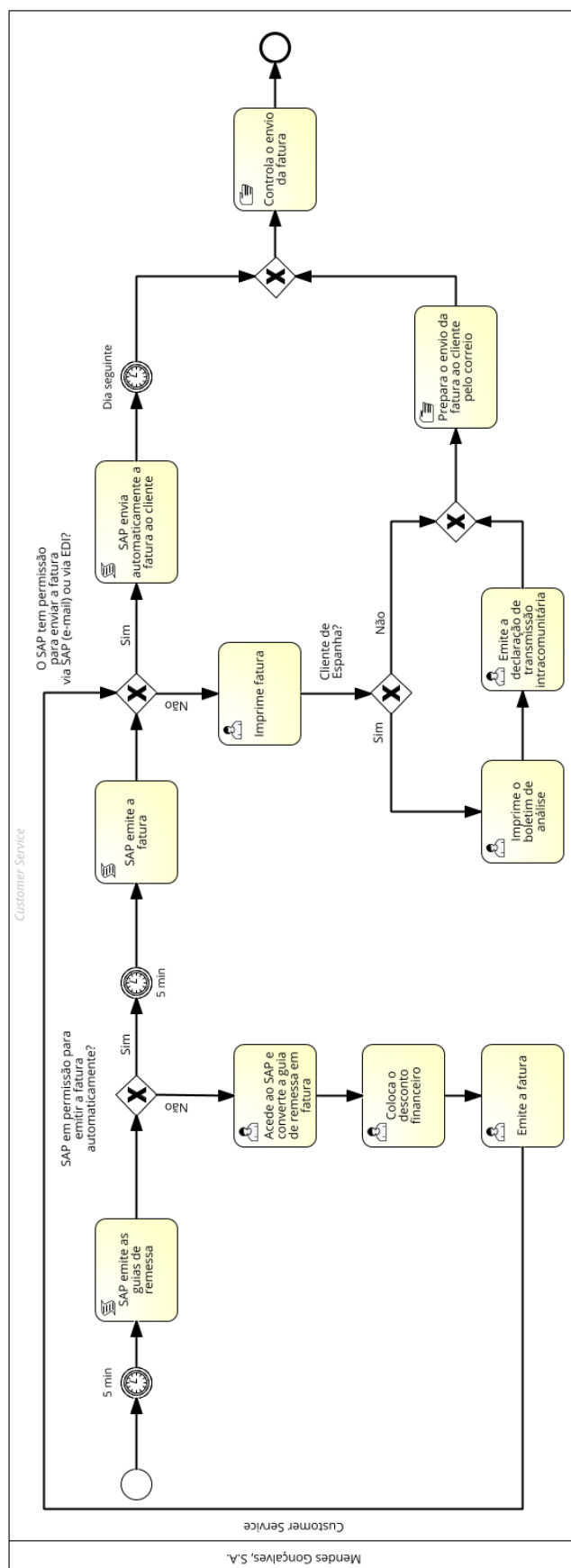
9. Encomenda recebida via EDI



10. Logística e expedição



11. Guia de remessa e faturação



12. Saída e entrega da mercadoria

